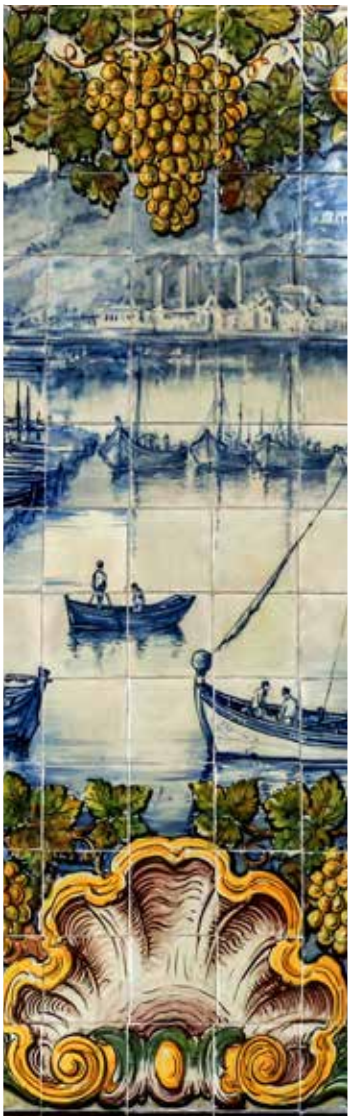
MERCADO DO LIVRAMENTO DE SETÚBAL

Um ecossistema de Sustentabilidade

Duarte Xara-Brasil
João Pedro Cordeiro
Luísa Cagica Carvalho
Pedro Pardal

COLEÇÃO MERCADOS MUNICIPAIS COMO DINAMIZADORES DA ECONOMIA LOCAL

Setúbal, 2022



MERCADO DO LIVRAMENTO DE SETÚBAL

Um ecossistema de Sustentabilidade

SETUBAL
MUNICÍPIO PARTICIPADO

IPS Instituto Politécnico de Setúbal

IPS CiCE
REASEARCH CENTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

TRADIÇÃO E QUALIDADE PROJETADA NO FUTURO

André Martins, Presidente da Câmara Municipal de Setúbal

O Mercado do Livramento foi construído para garantir a comercialização e o abastecimento público de produtos frescos a Setúbal, assegurando boas condições sanitárias. Ao longo de quase um século e meio de atividade cumpriu esse desígnio, mas igualmente conquistou um lugar da maior relevância na vida da Cidade e da região, assumindo funções culturais e de sociabilidade.

É também particularmente relevante o seu contributo para a manutenção e a valorização de setores tradicionais da economia, como a pesca e a agricultura familiar, bem como para a sustentabilidade, na medida em que favorece os circuitos curtos de comercialização, com ganhos ambientais evidentes.

Este importante equipamento público merece especial atenção da Câmara Municipal no que respeita à sua atividade, dinamismo e viabilidade. Neste contexto, decidiu o Município realizar um estudo que elaborasse o perfil do consumidor e do não consumidor deste mercado, que avaliasse internamente, junto dos operadores do mercado, e externamente, junto dos mais diversos interessados – consumidores, empresas dos setores da restauração e do turismo, especialistas e gestores de mercados, entre outros – o funcionamento do mercado, a sua oferta, os fatores de atratividade, as melhorias a introduzir, constituindo-se, no final, numa importante ferramenta de apoio à gestão deste mercado municipal e em propostas de ação e de orientação com vista ao aumento da dinâmica económica do Mercado do Livramento.

Para a concretização deste ambicioso projeto a Câmara Municipal lançou o desafio ao Instituto Politécnico de Setúbal, que desde logo o aceitou e que resultou numa bem-sucedida parceria que contou com o empenhado e competente contributo da equipa de docentes do Centro de Investigação em Ciências Empresariais, da Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS.

São os resultados e as conclusões deste estudo que aqui se publicam, lançando assim as bases para aprofundar o estudo sobre o papel e o contributo dos mercados municipais e sobre o nosso mercado em particular, mas sobretudo para, em conjunto com os operadores do Mercado do Livramento, reforçar a sua função e o valor económico que gera, desde o produtor até ao consumidor, garantindo produtos frescos de qualidade, a par de outras e diversificadas ofertas complementares que fortalecem a posição deste equipamento na vida da Cidade.

No momento em que assinalamos ainda os seus 145 anos de atividade, é determinação da Câmara Municipal de Setúbal que o Mercado do Livramento se mantenha como uma referência nacional, assente numa tradição de valorização dos produtos locais de qualidade e implementando, cada vez mais, práticas sustentáveis, que projetem no futuro este nobre equipamento setubalense.

A SUSTENTABILIDADE COMO FONTE DE FUTURO

Pedro Dominguinhos, Presidente do Politécnico de Setúbal

"Nada como uma manhã de sábado passada no meio dos pregões do Mercado do Livramento. Um deleite para os olhos e para todos os sentidos." Esta frase, que reflete a opinião de uma visitante do Mercado do Livramento, disponível na Internet, reflete uma opinião generalizada da larga maioria das pessoas que tem o privilégio de poder usufruir deste espaço moderno, mas que transporta mais de cento e quarenta e cinco anos de história.

Num momento em que o Turismo desempenha um papel crucial no modelo económico de Setúbal, o Mercado do Livramento apresenta-se como um ex-libris na cidade, realçando o produto gastronómico diferenciador sadino, o peixe fresco, ao mesmo tempo que representa, também, um ponto central nos circuitos curtos de proximidade, juntando produtores e clientes, valorizando a agricultura familiar e o território periurbano que a Serra da Arrábida contorna. O seu valor económico é incontornável, de onde dependem mais de 300 famílias, mas o seu valor patrimonial e imaterial é também significativo, representando uma parte da alma da cidade e da região, com repercussão a nível nacional e internacional, fruto dos vários prémios e reconhecimentos arrecadados.

Os mercados tornam-se, cada vez mais, como elementos diferenciadores e centrais nas estratégias das cidades, quer do ponto de vista turístico quer social. No entanto, isso exige a incorporação de conhecimento neste processo, para além da necessidade de envolvimento de todas as partes interessadas, na construção de uma estratégia participada.

Em boa hora, a Câmara Municipal de Setúbal e o Instituto Politécnico de Setúbal, com o envolvimento do Centro de Investigação em Ciências Empresariais, desenvolveram este trabalho, num projeto que podemos denominar de ciência cidadã. Este processo, concretizado nos últimos meses, cimenta as relações de cooperação entre as duas instituições, que possuem espaço e tempo para serem aprofundadas, em benefício da região e das pessoas.

O trabalho que temos oportunidade de ler apresenta um roteiro abrangente, mas detalhado, que permite rasgar horizontes de esperança, assentes numa estratégia de sustentabilidade, para as comemorações dos 150 anos do Mercado do Livramento, criando mais valor económico para os operadores, mas também maior sustentabilidade ambiental e inclusão social. A sua capacidade de atrair novos agentes económicos que dinamizem o espaço, a sua integração nos roteiros turísticos e o seu contributo para dinamizar uma agricultura mais "saudável", apresentam-se como atividades relevantes nesta nova era. Com mais conhecimento, com maior envolvimento de todos, o Mercado do Livramento reforçará o seu papel insubstituível na cidade de Bocage. E como tão bem escreveu Sebastião da Gama:

"Depois da chuva o Sol - a graça.
Oh! a terra molhada iluminada! ..."

ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

O Primitivo Mercado do Livramento

Um dos primeiros lugares de mercado de bens alimentícios de que há notícia em Setúbal ter-se-á localizado na Praça da Ribeira Velha (atual Largo Dr. Francisco Soveral). Aqui realizava-se, principalmente, a venda de peixe cujo abastecimento era feito diretamente das embarcações que, ao tempo, acostavam junto àquela zona, então, ainda banhada pelo Rio Sado. Simultaneamente, num espaço da Praça de Bocage frente à Igreja de São Julião, outrora denominada Praça das Couves ou do Sapal, fazia-se a venda de legumes e hortaliças, produto das culturas das grandes hortas, quintas e pomares que circundavam a Vila.

Decorrerá muito tempo até ser criado um espaço definitivo e adequado para o mercado local. A 31 de julho de 1876 foi finalmente inaugurado o novo mercado público, à praia do Livramento, junto ao leito do ribeiro do mesmo nome e que, então, corria a céu aberto. Tinha o primitivo Mercado do Livramento 80 metros de comprido por 52 de largo (4.160 m2).

A fachada, a norte, era, segundo descrição coeva *"encimada com as armas do município abertas em mármore"*, obra executada em 1875, na oficina de Germano José de Sales, da Rua do Arsenal, em Lisboa, (a mesma onde foi esculpida a estátua a Bocage que encima o monumento ao poeta na praça setubalense homónima, inaugurada em 1871).

Entre outras características funcionais, integravam aquele equipamento *"33 casas bem construídas, duas das quais servem para estação fiscal do município e alfândega, e as outras para venda de géneros"*. Diz ainda a "Gazeta Setubalense", de 6 de agosto de 1876 que o edifício integrava 44 mesas, das 24 em pedra para venda de peixe e 20 de madeira para venda de hortaliças, além dos lugares reservados para a venda de outros objetos. Contemplava, também *"um poço cuja água se extrai por meio de bomba e é conduzida por canalização às casas de salga e preparo das pescarias, onde existem os competentes canos parciais para despejo, e que comunicam com o cano geral"*.

Segundo relata "O Elmano", de 10 de maio de 1913, em sessão de Câmara de 7 de maio daquele ano foi decidido adquirir em Lisboa, à firma J. Maury, um relógio para colocar no remate da fachada do Mercado do Livramento. O novo relógio *"de repetição"*, como noticiou o citado periódico local, em 1 de novembro de 1913, estava já em funcionamento e "dava horas e meias horas".

Numa obra do jornalista Luís Silveira ainda inédita, datada de 1942, intitulada "Anotações ao livro Memória sobre a História e Administração do Município de Setúbal", compilada por Alberto Pimentel e editada em Lisboa, no ano de 1877, eis como se nos descreve, sumaria-

mente, a história do primitivo – criado e inaugurado pela Câmara Municipal de Setúbal, em 31 de julho de 1876 – e do atual Mercado de Setúbal:

"O Mercado do Livramento, considerada obra de vulto para a época em que foi construído, teve a sua aura; teve nome e fez, em anos vários, as delícias do povo setubalense, em festivais que nele se realizaram, em honra dos Santos Populares. Era então considerado como um dos melhores do País.
"Com o desenvolvimento comercial e industrial da Cidade, com o aumento constante da sua população, a sua capacidade tornou-se deficiente para as necessidades da vida citadina.
"Perante a evidência das circunstâncias, a Câmara da presidência do Dr. Carlos [Botelho] Moniz levou a efeito a sua demolição, fazendo construir, no mesmo local, um novo mercado que corresponde às exigências da vida da Cidade.
"Essa construção iniciou-se em 1927.
"O novo mercado abrange uma área muito maior. Foi delineado, todo ele, em linhas fortes, predominando o traço reto e vigoroso, severo no seu conjunto que se impõe pelo seu aspeto grandioso.
"Tem três frentes – norte, leste e oeste – fechando completamente pelo sul por um paredão uniforme, revestido de azulejos com motivos regionais. A sua frente principal é a do lado norte, entestando com a Avenida Luísa Todi.
"Comporta no seu interior três naves, ou antes, três hangares que correm em direção norte-sul e que fornecem luz bastante a todo o recinto, pelos lanternins que cobrem esses hangares.
"Nos seus arruamentos, amplos bastante, comportam-se, simetricamente dispostas e no seu prolongamento, 364 mesas construídas em cimento, destinadas à venda de hortaliças e outros géneros agrícolas; e ao fundo, a toda a largura do edifício, 106 mesas de mármore claro, reservadas à venda de peixe. Na parte superior do edifício, acompanhando as suas três frentes, estão instaladas as casas que se destinam a venda de aves e outra criação e, possivelmente, com o tempo, a venda de frutas.
"No mesmo sentido, mas nos pavimentos térreos, funcionam os talhos e salsicharias e serviços que lhes estão inerentes.
"Os serviços de limpeza de todo o recinto estão assegurados com água em abundância, devidamente canalizada.
"Este Mercado foi aberto ao público em 10 de junho de 1930.
"Para fazer a ideia da disparidade que nos mostra o rendimento do velho mercado, no ano em que abriu, e o rendimento do atual, basta que se diga que a Câmara, no seu orçamento deste ano de 1942, lhe atribui uma receita prevista de mais de Esc. 257.000$00, ao passo

que aquele apresentava, em 1877, uma receita apenas de Esc. 3.000$00. É irrisório o confronto? É, sem dúvida, mas não motivo para admiração".
Retomando, a história da construção do primitivo Mercado do Livramento, deve referir-se que foi o apontador de obras públicas, Marcelino Allemão Mendonça Cisneiros de Faria, quem desenhou o projeto do primitivo edifício, em cuja construção a Câmara Municipal, à data presidida pelo Dr. António Rodrigues Manitto gastou a quantia, avultada para a época, de 28.000$000 escudos! Este montante compreendia dois empréstimos contratados entre o município e o Banco Comercial de Coimbra. Um destes empréstimos foi realizado por escritura datada de 29 de setembro de 1874. O conjunto dos montantes acordados destinavam-se a serem empregues *"na continuação das obras do mercado de peixe, fruta e hortaliça que se está construindo nesta cidade"*. O segundo empréstimo, posterior à inauguração do referido mercado, a 1 de fevereiro do ano seguinte, no valor de 7.000$000 escudos. As festas de inauguração tiveram uma extraordinária concorrência de povo, bem testemunhada na imprensa local desse ano.

Com o advento do século XX e a sequente industrialização acelerada, geradora de novas exigências, aquele mercado deixou de responder cabalmente às necessidades da população intentando-se o projeto de construção de um novo mercado. A obra do novo Mercado do Livramento foi iniciada em 1927, sendo o equipamento inaugurado a 10 de julho de 1930, pouco antes da realização da "Grande Exposição Regional do Distrito de Setúbal".
Dois importantes periódicos setubalenses davam notícia da cerimónia. "O Setubalense", comentava: *"Com a mudança hoje feita da venda do mercado agrícola para o do Livramento, registou-se um movimento desusado (...). No mercado pairavam a alegria e a satisfação de todos os setubalenses; foi dia de festa para os que, há muito almejavam este benefício; dia de regozijo para os que edificaram, de uma vez para sempre, uma obra digna, que bem serve a nossa cidade (...)"*.
"A Indústria", por seu turno, escrevia: *"Já a cidade possui um higiénico e decente mercado onde se pode abastecer sem vergonha de seus visitantes"*.

Durante as obras de construção deste novo mercado, a venda dos habituais produtos foi feita num grande telheiro, erguido no Largo das Almas, espaço designado hoje por Praça Almirante Reis, estendendo-se ao contíguo Largo de Jesus.

Devemos ao interessante periódico local "A Mocidade", no número 793, saído em 13 de março de 1938, um histórico pormenorizado acerca dos diversos mercados abastecedores de Setúbal, desde os primórdios, até à construção do atual Mercado Munici-

pal do Livramento, o qual, segundo informava o "A Mocidade": "na vereação presidida pelo Dr. Carlos Botelho Moniz recebera grandes melhoramentos, sendo alteradas as fachadas e alargadas.
"Recebeu cobertura completa e foi aumentado o número de mesas para as vendas de peixe, legumes, etc.
"Na parede do fundo foi resolvido serem colocados vários painéis alusivos à pesca e à agricultura, os quais se encontram já pagos, faltando a sua colocação.
"As obras de reconstrução e ampliação começaram sobre a direção do engenheiro Francisco Augusto Trigo Barreiros, já falecido, foram mais tarde entregues à direção do arquiteto Abel Pascoal que, modificando-o, lhe deu o atual aspeto elegante.
"O edifício ainda incompleto, deverá, segundo o projeto, ser rebocado a cimento branco, o que fará realçar os ornatos existentes nas fachadas.
"Quando concluído será um dos melhores do país".

O Mercado do Livramento com interior de três hangares, orientados de Norte a Sul, bem iluminado mediante um conjunto de lanternins, foi descrito pelo memorialista e publicista Luís Silveira como sendo "*delineado em linhas fortes, predominando o traço recto e vigoroso, severo no seu conjunto que se impõe pelo aspeto grandioso. Tem três frentes: Norte, Leste e Oeste, fechando completamente a Sul por um paredão uniforme, datado de 1929 e revestido de azulejo de motivos regionais"*, no qual participaram o gravador e pintor paisagista português José António Jorge Pinto (1875-1945) e seu filho, Pedro Jorge Pinto [1900-1983], este que fora discípulo de Columbano e de Veloso Salgado e, autor, também, dos painéis que ornamentam o antigo Café Esperança, atual restaurante da cadeia Mc Donald's, na Avenida Luísa Todi.

Encontramos figurados neste mais antigo e primeiro conjunto de painéis, datado de 1929, a "Descarga das redes"; o "Transporte do sal"; a "Reparação das redes"; a "Recolha do sal"; a "Descarga da sardinha"; a "Salga de peixe"; "Setúbal – Vista geral"; "Colheita da azeitona". Integrando o referido grupo, porém executados em 1930 estão representados "A vindima"; o "Antigo mercado"; "Lavra e sementeira" e a "Rega do pomar". Na entrada Norte encontram-se, ainda, de ambos os lados, dois outros belos conjuntos azulejares, da autoria de Rosa Rodrigues, datados de 1944, tendo sido produzidos na Fábrica Battistini. Neste grupo que tem merecido as melhores referências aos especialistas, vemos pintados diversos instantâneos citadinos, incluindo representações do Rio Sado, bem como várias cenas campestres.

As obras de requalificação do Mercado Municipal do Livramento

O Mercado do Livramento esteve encerrado a partir de outubro de 2010, para realização das profundas obras de requalificação. Passou então a funcionar, provisoriamente, nas antigas instalações da "Fábrica do Gargalo". A cerimónia oficial de inauguração da reabertura do Mercado do Livramento ocorreu a 11 de outubro de 2011.
Na ocasião, a presidente da Câmara Municipal de Setúbal, referindo-se às obras, salientou que as mesmas *"realizadas em estreita articulação com a Associação de Comerciantes do Mercado do Livramento, com soluções excecionais, recuperam um espaço emblemático para setubalenses e visitantes, que prima pela qualidade dos produtos"*. Segundo o despacho da presidência da Câmara Municipal de Setúbal, datado de 17 de janeiro de 2013, *"o procedimento em causa tivera por finalidade a renovação do edifício, a melhoria do controlo dos circuitos higio-sanitários e funcionais, a instalação de novos equipamentos de apoio e a melhoria de acessibilidades"*.

A intervenção integrou-se na empreitada "Requalificação e Modernização do Mercado do Livramento", do PIVZRS – Programa Integrado de Valorização da Zona Ribeirinha de Setúbal e constituiu um investimento global de cerca de quatro milhões de euros, com uma comparticipação de 1 milhão, 183 mil e 524,43 euros de fundos comunitários através do PORLisboa – Programa Operacional Regional de Lisboa, no âmbito do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional.
O Mercado do Livramento estava dotado com mais de três centenas de mesas de cimento para venda de legumes; 106 mesas de pedra mármore, dispostas a sul que serviam ao amanho e venda de peixe. Uma galeria que corre todo o edifício fora aproveitada para a abertura de lojas diversas, de onde os utilizadores aproveitam uma visão colorida e alegre do ambiente diário de mercado. A referida campanha de obras contemplou a reabilitação e renovação dos elementos estruturais do edifício, a reorganização do espaço e a instalação de novas infraestruturas e equipamentos de apoio à atividade comercial e de acolhimento dos utentes e visitantes.

No interior do edifício, para além dos já referidos artísticos painéis de azulejo, são de notar, dispersas pelo espaço, quatro estátuas oferecidas pela Fundação Buehler-Brockhaus à autarquia setubalense: O "Descarregador de Peixe"; a "Vendedeira de Galinhas e de Ovos"; o "Homem do Talho" e a "Vendedeira de Flores". Estas obras, da autoria de Augusto Cid, ilustram algumas das profissões ligadas às atividades locais.

De acordo com os diversos relatos de imprensa, o Mercado do Livramento, *"reabriu [outubro de 2011] após obras que, nomeadamente, integram uma nova estrutura de betão ao nível do primeiro piso, o que permitiu a ampliação da área das lojas.*
"Foram executadas novas infraestruturas de águas, gás, esgotos e eletricidade e a cobertura foi substituída por painéis metálicos, mantendo-se a estrutura de acordo com o original. Todos os revestimentos de paredes, tetos e pavimentos foram substituídos, incluindo as lojas da zona norte.
"As novas bancadas foram executadas em alvenaria e mármore."
De acordo com Maria das Dores Meira, presidente da edilidade, foi observada *"uma exigência dos nossos comerciantes que ajuda a preservar a tradição da praça de Setúbal e, num mundo estandardizado, a criar a diferença que se impõe e tanto agrada a quem aqui vem".*
"Os trabalhos da primeira fase da empreitada de requalificação do Mercado do Livramento, incluíram também a recuperação dos vãos exteriores e da fachada exterior". Este facto, observou a autarca setubalense, permitiu manter um "espaço em que a modernidade convive harmoniosamente com a tradição de um mercado fundado em 1876".

Conforme as informações divulgadas do projeto implementado, nas ilhas do piso térreo estão instalados 70 comerciantes de peixe, 38 de fruta e produtos hortícolas, sete concessionários de venda de pão, cinco de queijos, três de flores e cerca de 120 produtores de fruta e hortofrutícolas, espaço onde estão também incluídos três produtores de mel. A nova definição das áreas de venda implicou a redução do número de bancas, resultante de conversações com todos os concessionários e respetivas associações.

"Foi uma decisão difícil, mas que se impunha, perante a necessidade de criar uma funcionalidade acrescida numa praça que há muito tinha deixado de corresponder a regras básicas", adiantou a autarca, reforçando, que as complexas obras no equipamento foram sempre realizadas com o intuito de dar melhores respostas para os operadores. Os comerciantes do Mercado do Livramento são *"a verdadeira alma desta praça, o verdadeiro motivo que atrai tanta gente a este espaço que, mais do que a vertente comercial, é um local de convívio de velhos e novos amigos e um ponto de encontro para setubalenses e forasteiros"*, vincou a presidente da Câmara Municipal. Maria das Dores Meira salientou que esta foi uma operação complexa porque implicou a mudança de centenas de comerciantes e de toda a logística que os envolve, mas, ao mesmo tempo, *"bem-sucedida, porque ao longo do tempo em que o mercado funcionou em instalações provisórias, sem nunca perder o contacto com o edifício principal, todos ficaram satisfeitos com os seus espaços e todos tiveram uma palavra a dizer no processo"*.

Nas cerimónias oficiais de reabertura esteve presente uma das mais antigas utilizadoras do Mercado do Livramento: a "Ti Helena" que, contando oitenta e sete anos de idade, vende no Mercado há sete décadas.

O Mercado do Livramento, construído para assegurar o abastecimento público de produtos frescos à população, cumpre igualmente outras funções, continuando a ser um espaço praticamente ritualizado de sociabilidade entre os setubalenses, um lugar de práticas culturais da comunidade que vive, há séculos, em forte ligação marítima e fluvial.
O popular edifício do Mercado do Livramento, destacando-se na paisagem única da Avenida Luísa Todi, qual deslumbrante postal ilustrado vivo, oferece um turbilhão de vida, de cores, de cheiros e de sabores que atraem diariamente o interesse dos utilizadores – entre os quais muitos turistas – que ali descobrem uma experiência ímpar de contacto com a história e a cultura setubalenses.

Horácio Pena, Historiador
Câmara Municipal de Setúbal

FICHA TÉCNICA

Título:
MERCADO DO LIVRAMENTO DE SETÚBAL:
Um ecossistema de Sustentabilidade

Edição:
Câmara Municipal de Setúbal

Autores:
Xara-Brasil, Duarte | Cordeiro, João Pedro | Carvalho, Luísa Cagica | Pardal, Pedro

Filiação:
Instituto Politécnico de Setúbal (IPS)
CICE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais do IPS

Câmara Municipal de Setúbal:

Coordenação geral | Silveira, Eugénia
Marques, Nuno

Divisão de Atividades Económicas e Serviços Urbanos
Mateus, Rodrigo

DCIRT / Divisão de Comunicação e Imagem
Projeto gráfico e Paginação | Xavier, Ana
Promoção | Pedradas, Elisa
Fotografia | Pereira, David
Costa, José Luís
Peneque, Mário
e Coleção Américo Ribeiro

Coleção:
Mercados Municipais como Dinamizadores da Economia Local

Impressão:
Grafisol - Edições e Papelarias, Lda.

Tiragem:
1000

Depósito Legal:
495378/22

ISBN:
978-972-9016-66-0

Data:
Fevereiro 2022

ÍNDICE

Agradecimentos 21
Introdução 23

PARTE 1

ENQUADRAMENTO DO PROJETO E DO PAPEL DOS MERCADOS 27
1.1. O Projeto Mercado do Livramento: uma parceria para a cocriação 27
1.2. O comércio e os Mercados: sua importância na vida das cidades e das comunidades 29
1.2.1. O comércio a retalho 29
1.2.2. A opção pelo comércio local e sua importância 31
1.2.3. O papel dos Mercados Municipais 32
1.2.4. Foco na sustentabilidade e em opções de consumo de produtos locais 35
1.2.5. Os Mercados e o turismo 37
1.2.6. Governança no contexto dos Mercados Municipais 38
1.3. Mercados Municipais: contributos e boas práticas internacionais 40

PARTE 2

MERCADO DO LIVRAMENTO – SITUAÇÃO ATUAL 45
2.1. Caracterização Geral do MLS 45
2.1.1. Caracterização da atividade comercial do MLS 45
2.1.2. Caracterização sociodemográfica e profissional dos comerciantes 48
2.2. Perceções dos principais intervenientes sobre o MLS 54
2.2.1. Contributos dos comerciantes do MLS 54
2.2.2. Contributos dos especialistas 55
2.2.3. Contributos dos agentes turísticos 56
2.2.4. Contributos dos consumidores (clientes) do MLS e dos habitantes de Setúbal 57
2.2.4.1. Contributos qualitativos dos consumidores (clientes) do MLS 57
2.2.4.2. Contributos quantitativos dos consumidores (clientes) do MLS 58
2.2.4.3. Os consumidores (clientes regulares) do MLS 59
2.2.4.4. Os consumidores (clientes não regulares) no MLS: caraterização global 61
2.2.4.5. A satisfação global dos consumidores (clientes) face ao MLS 63
2.2.4.6. A satisfação dos consumidores (clientes) face aos acessos 64
2.2.4.7. A satisfação dos consumidores (clientes) face aos produtos e preços 65
2.2.4.8. A satisfação dos consumidores (clientes) face ao funcionamento do MLS 65
2.2.4.9. Sugestões de melhoria e propostas dos consumidores (clientes) para o MLS 66
2.3. Contributos dos principais intervenientes para a definição do perfil de competências e níveis de proficiência 68
2.3.1. Os comerciantes dos Mercados Municipais e as suas competências 69
2.3.2. Perfil de competências ideal dos comerciantes 72
2.3.2.1. Perfil de competências ideal do comerciante na perspetiva dos especialistas 76
2.3.2.2. Perfil de competências ideal do comerciante na perspetiva dos consumidores 78
2.3.2.3. Perfil de competências ideal do comerciante na perspetiva dos comerciantes de referência 81
2.4. Proficiência das competências dos comerciantes 82
2.4.1. Autoavaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes-revendedores 83
2.4.2. Autoavaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes-produtores 84
2.4.3. Avaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes na perspetiva dos consumidores (clientes regulares) 86
2.4.4. Níveis de proficiência global dos comerciantes 88

PARTE 3
SUSTENTABILIDADE: UM IMPERATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO 93
3.1. Breve enquadramento 93
3.2. Perceções sobre sustentabilidade dos comerciantes do MLS 94
3.3. Perceções sobre sustentabilidade dos consumidores (clientes) 100
3.3.1. Orientação para a sustentabilidade ambiental do consumidor (cliente) 100
3.3.2. Orientação para a economia local em termos de perceções do consumidor 103

PARTE 4
ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO MERCADO 109
4.1. Pontos fortes 109
4.2. Pontos fracos 110
4.3. Oportunidades 111
4.4. Ameaças 113

PARTE 5
VETORES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO 117
5.1. Eixo: clientes e parcerias 119
5.1.1. Proposta de intervenção junto dos clientes e das populações locais 119
5.1.2. Proposta de intervenção junto dos comerciantes do Mercado 121
5.1.3. Proposta de intervenção junto dos turistas 123
5.1.4. Proposta de intervenção junto de outros públicos 124
5.2. Eixo: Gestão de Marketing 126
5.2.1. Enquadramento funcional das funções de Marketing 127
5.2.2. Enquadramento estratégico: a marca Mercado do Livramento 127
5.2.3. Marketing-Mix: a comunicação da marca Mercado do Livramento 129
5.2.3.1. Plano de ação: comunicação verde 130
5.2.3.2. Plano de ação: marketing digital 131
5.2.3.3. Plano de ação: comunicação no ponto de venda (Mercado) 132
5.2.4. Marketing-Mix: os produtos regionais 132
5.2.5. Marketing-Mix: a distribuição 135
5.3. Eixo: Desenvolvimento de competências dos comerciantes 136
5.3.1. Envolvimento e participação dos comerciantes nas iniciativas e no desenvolvimento do MLS 136
5.3.2. Desenvolvimento de competências dos comerciantes do MLS 136
5.3.2.1. Formação Geral 136
5.3.2.2. Formação Técnica 137
5.3.3. Atrair, recrutar e reter comerciantes 139
5.4. Eixo: Governança 139
5.4.1. Vetor: Enquadramento organizacional 140
5.4.2. Foco numa abordagem verde 140

CONCLUSÕES E SUGESTÕES 145

NOTA METODOLÓGICA 153

BIBLIOGRAFIA 159

APÊNDICES 167
Apêndice 1: Inquérito | Habitantes de Setúbal 167
Apêndice 2: Inquérito aos stakeholders | Diagnóstico das competências dos comerciantes 181
Apêndice 3: Inquérito | Competências dos comerciantes-revendedores 185
Apêndice 4: Inquérito | Competências dos comerciantes-produtores 192

AGRADECIMENTOS

A construção, desenvolvimento e operacionalização deste projeto resulta de um trabalho coletivo sustentado na colaboração e interesses de várias pessoas e instituições, a quem deixamos aqui o nosso agradecimento.

À Câmara Municipal de Setúbal, na pessoa do seu Presidente Dr. André Valente Martins, do Dr. Nuno Filipe Marques e do Dr. Rodrigo Pereira Mateus", bem como à Dr.ª Maria das Dores Meira e à Dra. Eugénia Silveira pelo seu inexcedível apoio durante o tempo dos seus mandatos.

Ao Instituto Politécnico de Setúbal, na pessoa do seu Presidente, Professor Doutor Pedro Dominguinhos.

À Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, em especial na pessoa da sua Diretora, Professora Doutora Boguslawa Barszczak Sardinha.

Aos colegas António Melo, Rui Dias, Mário Raposo e aos alunos Susana Pereira, Paulo Durão e Rui Libório do Mestrado em Ciências Empresariais e do Mestrado em Gestão de Marketing.

Ao Dr. Horácio Pena, pela sua contribuição nesta obra com um magnífico texto de enquadramento histórico do Mercado do Livramento.

Aos funcionários da Câmara Municipal de Setúbal pela colaboração na realização dos inquéritos telefónicos aos comerciantes.

Aos diferentes intervenientes nos quatro focus group realizados.

Aos comerciantes que disponibilizaram parte do seu precioso tempo para partilharem a sua experiência e aos gestores dos Mercados Municipais de Évora (Dr. Rafael Rodrigues), de Olhão (Dr. Eduardo Cruz) e de São Paulo – Brasil (Dr. Aurélio Alegrette e Dra. Ligia Taddeo) que se disponibilizaram para partilhar parte da sua experiência em entrevistas semiestruturadas, de forma presencial e por videoconferência.

Aos comerciantes e consumidores pela disponibilidade manifestada em responder aos inquéritos.

À empresa de estudos de mercados "Boutique Research" pela colaboração na aplicação do inquérito aos consumidores.

INTRODUÇÃO

O Mercado do Livramento em Setúbal (MLS) é um dos principais pontos de referência da cidade e da região, enquanto local de compra e venda de produtos alimentares, de ponto de encontro entre as populações e provavelmente a principal referência turística da cidade. Será decerto um dos principais Mercados Municipais nacionais e tem, ainda, grande relevância internacional, especialmente enquanto mercado de peixe.

O Mercado tem sido capaz de preservar muitas das suas caraterísticas e exclusividade, retendo clientes e atraindo um grande número de turistas que visitam a cidade. Os dados existentes mostram que muitos habitantes locais o visitam com frequência e mostram grande satisfação com as compras e experiências vividas, constatando-se ainda que vários outros stakeholders relevantes avaliam de forma positiva o desempenho do Mercado e são otimistas relativamente às oportunidades futuras. Apesar dos relevantes pontos fortes e das várias oportunidades identificadas, existem igualmente constrangimentos importantes que importa minorar ou ultrapassar, melhorando o seu desempenho e preservando a sustentabilidade dos negócios dos comerciantes com vista a maximizar o retorno económico, social e ambiental da região.

O trabalho agora apresentado resulta de um projeto de colaboração entre a Câmara Municipal de Setúbal (CMS) e o Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), designado de "Mercados Municipais como Dinamizadores da Economia Local (M2e-Local)", que teve como objetivo principal "identificar orientações estratégicas que permitam incrementar a atratividade do MLS, dando início a uma modificação estrutural do seu modelo de gestão, focado em estratégias de desenvolvimento sustentável, com empresas e recursos humanos mais capazes, e numa oferta comercial mais competitiva".

O projeto M2e-Local, desenvolvido por uma equipa de docentes da Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS em articulação com uma equipa da CMS e com estudantes do Mestrado em Gestão de Marketing e do Mestrado em Ciências Empresariais do IPS, envolveu o diagnóstico da situação do MLS em termos das perceções e satisfação dos habitantes de Setúbal, a análise das competências e atuação dos comerciantes, a identificação de propostas que respondam aos principais desafios encontrados e que possam contribuir para um melhor desempenho do MLS e a disseminação dos resultados obtidos junto da comunidade local/regional e académica.

O desenvolvimento deste projeto decorreu em período de pandemia, reportando-se o seu início a 2020. Assim, apesar de todos os constrangimentos associados à situação de confinamento, durante os meses do seu desenvolvimento foi possível, em articulação com a CMS, implementar a metodologia de diagnóstico inicialmente proposta, embora com ligeiras alte-

rações, que incluiu a realização de focus group, inquéritos, entrevistas, observação e análise documental a nível nacional e internacional. Numa segunda fase, após a recolha dos dados e sua análise, desenvolveu-se um processo de diagnóstico e de apresentação de sugestões/propostas.

Os Mercados Municipais são um tema relativamente pouco estudado, existindo poucas publicações com dados atualizados, poucos estudos académicos e documentação sobre projetos de intervenção. No entanto, há abordagens muito enriquecedoras que foram relevantes fontes de dados secundários que importa detalhar, ainda que de forma sumária. Tendo em vista o desafio central desta investigação e a análise de diversas publicações científicas identificadas nesta área, foi relevante analisar alguns aspetos centrais da gestão dos mercados, como uma melhor compreensão do papel dos mercados no comércio alimentar e na vida da comunidade, bem como a relação dos mercados com o tema da sustentabilidade e com a atratividade turística das regiões, dado o enquadramento específico do MLS.

Ao longo do processo foi relevante observar que as pessoas envolvidas direta ou indiretamente na atividade do MLS ou em atividades associadas avaliam como positivo o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido e a experiência de compra dos clientes do Mercado, identificam-se e valorizam o espaço e a sua importância para a economia regional, para a comunidade e para o turismo e, ao mesmo tempo, partilham a vontade de participar num processo de melhoria constante capaz de robustecer o papel do MLS na preservação e valorização da cidade de Setúbal e de toda região, enquanto elemento agregador de uma perspetiva mais sustentável do funcionamento dos agentes económico e de cada um dos seus habitantes.

Espera-se, assim, que este estudo possa contribuir para que o MLS continue a ser um recurso único e inimitável da cidade de Setúbal e para o seu reconhecimento noutros fóruns nacionais e internacionais como um Mercado Municipal de referência.

Nota:
Dadas as particularidades das diferentes atividades comerciais desenvolvidas no MLS, os operadores que exercem atividade comercial no MLS foram desdobrados em "Comerciantes-revendedores" e "Comerciantes-produtores". Os comerciantes-revendedores dispõem de lugar fixo e operam de forma regular no Mercado onde exercem fundamentalmente a função de revenda, à exceção de algumas lojas de serviços. Os comerciantes-produtores são operadores que vendem a sua produção hortofrutícola no MLS, não detendo um espaço fixo e concessionado, operando de forma alternada.

PARTE 1

ENQUADRAMENTO DO PROJETO E DO PAPEL DOS MERCADOS

PARTE 1
ENQUADRAMENTO DO PROJETO E DO PAPEL DOS MERCADOS

Nesta parte será apresentada a temática dos Mercados Municipais de uma forma abrangente, a caraterização do MLS e o seu enquadramento na cidade de Setúbal, bem como na sua relação com os setubalenses.

Procuraremos partilhar uma visão mais alargada sobre o tema dos mercados locais, fruto da pesquisa realizada noutros mercados e realidades que permitirão refletir sobre abordagens diversas e desafios com que estes espaços comerciais se defrontam.

1.1. O Projeto Mercado do Livramento: uma parceria para a cocriação

O projeto sobre o MLS enquadra-se numa parceria de longa data entre a CMS e o IPS. Estas entidades têm vindo a colaborar, ao longo dos anos, no desenvolvimento de soluções e partilha de conhecimentos que visam a melhoraria do bem-estar dos cidadãos e uma contribuição para o desenvolvimento da região.

Em termos metodológicos este projeto enquadra-se numa lógica de projetos colaborativos e em rede que se ajustam aos novos desafios que se colocam à Administração Pública Local, a qual se depara cada vez mais com problemas e processos complexos, seja ao nível da tomada de decisão (por exemplo, em termos de construção de infraestruturas base no seu território), seja ao nível da identificação e resolução de problemas sociais, criminalidade, habitação, educação e saúde, entre outros, ou, ainda, seja ao nível dos desafios que se colocam em situações particulares de crise, como a atual pandemia, mas também incêndios ou catástrofes. Esta diversidade e complexidade de situações e problemas exigem respostas coordenadas entre os municípios e outros parceiros, sejam estes públicos, privados ou do setor sem fins lucrativos, num modelo que se designou chamar de Governança em Rede.

Os processos de Governança em Rede implicam a gestão de processos colaborativos que levantam um conjunto de desafios e particularidades como a interdependência das partes envolvidas e dos respetivos recursos, a ocorrência de padrões de interações complexas com diferentes níveis e protagonismo e inter-relações e, também, diferentes visões e perceções sobre como resolver o problema que pode originar divergências. As parcerias de longo prazo onde o fator confiança é uma realidade fomentam a conquista de objetivos comuns e esbatem posições assimétricas entre as partes.

Este projeto colaborativo construído com foco na promoção e desenvolvimento do Mercado Municipal do Livramento em Setúbal, envolvendo entidades públicas e privadas, tais como: instituição de Ensino Superior, Câmara Municipal, comerciantes do Mercado, clientes individuais, restaurantes, agentes turísticos, entre outros. Este projeto com a duração prevista de 1 ano (julho de 2020 a julho 2021) compreendeu um conjunto de etapas, designadamente:

- Elaboração de diagnósticos preliminares aos recursos humanos (caraterização e competências), à oferta (atual e potencial), à procura e à análise de "boas práticas". Para o diagnóstico desenvolveram-se atividades de: observação no local, realização de inquéritos, entrevistas e *focus group*, além de ações de benchmarking, revisão de literatura e consultas a especialistas na área (exemplo: Câmara Municipal, associações de produtores);
- Análise global da situação atual do MLS, identificando-se os possíveis vetores estratégicos de desenvolvimento e o desenvolvimento de um Plano de Ação;
- Elaboração de um relatório final e dinamização de um seminário de apresentação dos resultados do projeto, incluindo linhas de investigação futura.

Todas as estas fases incluíram trabalho colaborativo envolvendo, além da equipa da Câmara Municipal e a equipa do Projeto do Instituto Politécnico de Setúbal, os vários intervenientes direta e indiretamente envolvidos no processo.

Além de visitas e recolha de informação documental no local, foram desenvolvidos quatro *focus group*: com comerciantes do Mercado, clientes regulares, especialistas e gestores de mercados e com agentes turísticos. Além disso, foi concebido e aplicado um questionário à população do concelho de Setúbal de modo a averiguar os hábitos e motivos de compra, servindo, também, de suporte às recomendações finais.

Foi igualmente realizado um questionário aos comerciantes dos MLS, divididos em dois subgrupos – os comerciantes-revendedores e os comerciantes-produtores – tendo como objetivo identificar os seus níveis de proficiência nas competências chave identificadas.

Em suma, este projeto envolveu diferentes ferramentas de recolha de dados e um trabalho colaborativo entre diversas entidades, que permitiu a escolha e definição de vetores de atuação para o MLS, ao mesmo tempo que potencia novas possibilidade de colaboração entre os seus *stakeholders*, a comunidade académica e outros Mercados Municipais e municípios a nível nacional e internacional.

1.2. O comércio e os Mercados: sua importância na vida das cidades e das comunidades

1.2.1. O comércio a retalho

O comércio, enquanto atividade económica, tem como função primordial permitir a oferta de produtos e serviços, agindo como intermediária entre produtores, comerciantes e clientes. É, assim, toda a atividade que se realiza com caráter profissional mediante a intermediação de bens e serviços no Mercado (GEDES-FLUP, 2000). Mais especificamente, o comércio a retalho (ou comércio retalhista), que representa a atividade comercial em pontos de venda diretamente ao consumidor final, é uma parte muito importante nas economias dos países, dado o seu impacte na criação de emprego e volume de negócios, designadamente em Portugal, onde este é um setor muito desenvolvido e dinâmico. Para a compra de produtos alimentares, os consumidores dispõem de diferentes alternativas – formatos comerciais – que incluem hipermercados e supermercados, lojas de bairro, comerciantes em Mercados, compra direta a produtores, feiras, venda porta a porta, canais online, entre outros.

No comércio a retalho, os principais elementos de diferenciação relacionam-se com a atmosfera das lojas (layout, arquitetura), localização, o sortido, (dimensão, exposição, variedade, marcas, estilos), política de preço (nível e diversidade de preços), serviços prestados (atendimento personalizado, horário, serviço pós-venda, rapidez e inovação tecnológicas, estacionamento, restauração, serviços de crédito, espaços para crianças, entre outros).

Os formatos comerciais apresentam pontos de paridade e de diferenciação muito específicos: nos maiores pontos de venda (hipermercados e grandes supermercados) é expectável que se encontrem pontos de paridade, como um sortido mais alargado, numa localização mais periférica, mas com facilidades de estacionamento e outros serviços, sendo um formato sobretudo direcionado para compras maiores; nos formatos mais pequenos há a expetativa de um sortido mais reduzido, mas com uma maior proximidade geográfica, a que se recorre sobretudo em compras de conveniência (Reutterer & Teller, 2009).

Algumas das grandes insígnias retalhistas têm desenvolvido igualmente estratégias de marketing que incluem uma aposta consistente em produtos e clientes locais (Ellison *et al.*, 2016). Em Portugal, resultados de estudos efetuados mostram também o esforço dos grandes retalhistas em torno das preocupações relacionadas com a sustentabilidade, as quais são percecionadas pelos clientes como importantes. De acordo com a The Consumer Inteligence Lab (2019), das cinco marcas mais referidas em Portugal como "marcas exem-

plares ou inspiradoras na proteção do planeta", quatro são de retalhistas – Continente, Pingo Doce, Lidl e IKEA.

O comércio local remete para a relação próxima com o cliente, traduzida no profundo conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores locais, numa relação especialmente próxima – e muitas vezes individualizada –- estabelecida entre as partes. O seu fator distintivo é a relação de mútua confiança, muitas vezes desenvolvida ao longo do tempo. Estes negócios, geralmente de gestão familiar, comercializam frequentemente produtos locais que traduzem a identidade do território onde se inserem (Machado & Dores, 2018).

O comércio local tem sofrido quebras de receitas importantes, com impactes significativos em diversos domínios, quer seja pelo crescimento e ameaça das grandes superfícies comerciais (Balsas, 2000) quer seja pelas mais recentes formas inovadoras de comércio, essencialmente assente em plataformas online (Delage *et al.*, 2020).

Dados de 2020 mostram que no comércio alimentar a retalho em Portugal, os hipermercados representaram 24,2% do Mercado, os grandes supermercados 35,5%, os pequenos supermercados 28,9%, livre serviços 11,4% e os pontos de venda independentes e de proximidade 17,5%, em linha com os dados de 2019 (NielsenIQ, 2021).

A diminuição da relevância do comércio local nas últimas décadas levou a um maior esforço de comerciantes e municípios, na procura da sua revitalização e preservação da sua identidade. Efetivamente, tem-se conseguido manter o peso relativo do comércio local, numa maior adaptação à evolução competitiva e das expetativas dos clientes.

Constitui uma atribuição dos municípios a promoção do desenvolvimento do território (Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro). Sendo o comércio local fundamental para o desenvolvimento socioeconómico das regiões, designadamente através da preservação do emprego, das produções locais e da dinamização dos centros de cidade, é importante que os municípios assumam um papel ativo neste processo.

Os consumidores são cada vez mais exigentes e muitos retalhistas desenvolvem abordagens extremamente competitivas e inovadoras. A sua sustentabilidade exige aos comerciantes locais uma aposta sistemática na renovação, revitalização das suas estruturas e desenvolvimento de estratégias específicas para atrair, novamente, a clientela que um dia já foi sua (Zhao, 2018). Torna-se necessário que estes comerciantes desenvolvam novas competências (designadamente técnicas, tecnológicas, de gestão), de forma a estabelecer

uma articulação clara e coerente com o perfil e expetativas dos consumidores locais, promovendo a sustentabilidade do seu negócio e a regeneração da economia local (Machado & Dores, 2018).

1.2.2. A opção pelo comércio local e sua importância

Nas opções de consumo local devem analisar-se as perceções e comportamentos dos consumidores face aos produtos e comerciantes locais. A satisfação relativamente aos pontos de venda/comerciantes locais que frequentam pode levar a uma maior fidelização em compras de proximidade e, por consequência, à possibilidade de aumentar o desempenho do comércio local (Mullis & Kim, 2014).

O comprometimento afetivo desenvolvido com muitos destes estabelecimentos comerciais tradicionais – ligação afetiva aos pontos de venda, geralmente estabelecida através do pessoal de contacto e das memórias dos espaços – foi sendo desenvolvido ao longo do tempo sendo um antecedente relevante no processo de fidelização, materializado em novas compras e nos processos de recomendação e "passa palavra" (Khan *et al.*, 2020).

Muitos clientes consideram os comércio local um componente integrante da comunidade com quem estabelecem relações de reciprocidade e de confiança, o que se traduz em comportamentos de compra e numa maior fidelização (Pandey *et al.*, 2015). Nos grupos de clientes mais etnocêntricos, a compra de produtos locais faz com que desenvolvam comportamentos de compra e relacionamentos de maior proximidade com produtos, produtores e retalhistas locais enquanto mecanismo de intervenção no processo de proteção, preservação e valorização da sua comunidade (Yildiz *et al.*, 2018).

Os aspetos culturais (Hofstede-insights, 2021) podem ter impacte nos comportamentos de compra em algumas das suas dimensões, nomeadamente onde prevaleçam valores mais coletivistas, a aversão ao risco e abertura à inovação, a propensão para comprar e valorizar produtos ou comportamentos diversos (Lim *et al.*, 2013; Pandey *et al.*, 2015).

Os habitantes que se sentem mais envolvidos e integrados na sua comunidade tendem a realizar compras locais em maior proporção. Este envolvimento é mais expressivo nos casos dos habitantes de longa duração, onde se verificam sentimentos positivos e consolidados com a comunidade onde têm raízes e à qual gostam de pertencer (Mullis & Kim, 2014).

As populações mais vulneráveis economicamente e/ou com falta de condições (para se

movimentar geograficamente, para alocar mais dinheiro em compras ou para armazenar produtos) realizam mais compras de menor montante e de maior proximidade. Por outro lado, as dificuldades físicas de movimentação e o excessivo incómodo da deslocação pode, em muitos casos, impedir ou desencorajar viagens de compras mais longas.

A limitada oferta de produtos locais por parte dos grandes retalhistas resulta numa oportunidade para os pequenos comerciantes de proximidade que habitualmente comercializam mais estes produtos (Penney & Prior, 2014), desenvolvendo relações mais próximas com os pequenos produtores locais.

A capacidade dos pontos de venda locais poderem satisfazer as motivações hedónicas e utilitárias dos clientes, referidas por Childers *et al*. (2001), é também um elemento relevante. Os pontos de venda podem ter a função de ajudar os clientes a descobrir novos produtos e contribuir para um processo de compra mais informado (Blut *et al.*, 2018), através de um atendimento mais personalizado ou especializado, de uma gama de produtos mais autêntica e exclusiva (hedonismo) ou através da simplificação e agilização do processo de compra, por exemplo através de uma maior rapidez (função utilitária).

1.2.3. O papel dos Mercados Municipais

Os Mercados Municipais são um eixo do comércio local e são geralmente espaços de uma grande centralidade geográfica e social onde, para lá da compra e venda de produtos, existe uma grande diversidade de relações e acontecimentos entre os elementos de uma comunidade (Costa *et al.*, 2015). São espaços dinamizadores da economia e das comunidades ao nível da fixação de emprego, do escoamento das produções locais, da criação de riqueza, de atração turística, com uma oferta comercial muito diferenciada e abrangente, permitindo aos seus clientes satisfazerem um vasto leque de necessidades num único local.

Historicamente, começaram por ser um local de encontro entre produtores e clientes, onde uns vendiam os seus produtos e, outros, abasteciam-se dos víveres de que necessitavam, desde há milhares de anos, passando pelos Ágora, da Grécia Antiga, os Fóruns, do Império Romano ou o Bazar, de Istambul. A partir de 1751, foi em Inglaterra que se implantaram os primeiros Mercados cobertos e, em França, em meados do século XIX, apareceram os "Mercados em ferro", que depois se replicaram por diversos locais. Em Portugal, os "Mercados em ferro" surgiram a partir da segunda parte do séc. XIX, contribuindo para que estes locais deixassem o seu aspeto clausurado, sujo e pouco convidativo, para se imporem enquanto parte integrante de uma nova modernidade, com novos materiais, novos concei-

tos de vendas e de merchandising (Câmara Municipal de Lisboa, 2016).

São assim, frequentemente, locais históricos, relacionados com tradições populares, hábitos alimentares e interações sociais (Crespi-Vallbona *et al.*, 2019). No contexto da valorização dos produtos e dos comerciantes locais, bem como da busca de autenticidade e de uma grande relevância histórica e patrimonial na comunidade, os Mercados podem ter importantes oportunidades de se consolidarem e crescerem (Barreta, 2012).

De acordo com Ripol (1999), os Mercados Municipais podem assumir diversos papéis, como sejam:

- Função de abastecimento de bens de primeira necessidade: com o cumprimento de regras de qualidade, higiene de eventualmente de fixação de preços;
- Promoção de economias de escala: facilita os processos de compra dos clientes que numa relação de proximidade encontram uma oferta muito abrangente;
- Regulador local de preços e concorrência: a proximidade entre os comerciantes leva a uma maior competição e pressão nos preços. Por outro lado, a existência de uma infraestrutura partilhada para o desenvolvimento da atividade e de circuitos de comercialização mais curtos reduz os custos de comercialização, que se poderão repercutir nos preços de venda e/ou na rendibilidade do negócio;
- Geração de externalidades positivas. Em redor dos Mercados há o desenvolvimento de outras atividades e um reforço da centralidade daquele local;
- Produção de serviços: a comercialização implica um maior foco nos serviços disponibilizados, relacionados com conforto do espaço, horários, atendimento e informação;
- Imagem social: relacionada com os benefícios que o Mercado poderá trazer para a envolvente e para a atração e animação dos centros de cidade, junto de novos públicos (ex. turistas).

Existem Mercados com diferentes formas e dimensões, interiores e exteriores, especializados e generalistas, que em comum têm o facto de acontecerem na comunidade local, gerarem empregos e bem-estar na comunidade, permitirem uma maior aproximação às produções locais, adaptam-se e espelham as tradições e modos de vida locais e são capazes de atrair visitantes de fora da comunidade (Costa *et al.*, 2015).

Embora tenham muitos pontos positivos na sua relação com os clientes, os Mercados têm vindo a perder parte da sua relevância em consequência do surgimento de muitas e grandes unidades comerciais, com uma oferta mais diversificada de produtos, mais confortá-

veis, com layouts organizados, horários alargados, facilidades de estacionamento e maior proximidade face ao desenvolvimento de outros polos habitacionais, bem como, uma orientação e agressividade de marketing bem vincada.

Muitos centros de cidade foram perdendo habitantes dada a deslocação de muitas famílias para as periferias e pelo envelhecimento da população que mantém a sua residência. Esta situação é agravada pela frequente falta de estacionamento e dificuldades de acesso. Outro aspeto importante prende-se com a falta de uma visão global e estratégica e/ou de um modelo de gestão integrado, que leva a problemas de organização e funcionamento. Ao nível dos comerciantes, o grau de inovação e de formação é baixo, existindo ainda um envelhecimento acentuado destes.

Apesar das dificuldades apresentadas, os Mercados mantêm uma importante relevância económica e social. Não havendo estudos muito atuais, dados de 2008 mostram a existência de cerca de 25.000 destes Mercados na União Europeia, com mais de 45.000 comerciantes, um milhão de postos de trabalho e um volume de faturação superior a 40 mil milhões de euros (Costa *et al.*, 2015).

Em Portugal, não se identificaram estudos recentes tendentes à caracterização e adestramento global dos Mercados Municipais. A Direção Geral do Comércio e da Concorrência (Dias *et al.*, 2001) realizou um levantamento nacional, que, embora possa estar um pouco desatualizado, apresenta-se como a única fonte de dados sistematizada que identificámos. Através de um inquérito e de um trabalho com as Câmaras Municipais, a que responderam 216 (de 278), identificaram-se 350 Mercados Municipais, espalhados por praticamente todos os concelhos (à exceção de 16 que não possuíam nenhuma destas estruturas comerciais), todos eles geridos por entidades públicas e com áreas totais geralmente entre os 1000 e 4999 m2 (mediana). Nos Mercados cadastrados verificou-se a existência de cerca 15922 bancas, 4705 lojas e 9246 terrados (locais abertos). Dos Mercados existentes, 112 referiram ter estacionamento próprio, 89 dos quais com capacidade até 99 viaturas.

Existe igualmente pouca informação de gestão sobre a atuação dos comerciantes e, por consequência, da sua relevância económica. É bastante difícil conhecer o nível de "informalidade" dos comerciantes no que se refere aos indicadores económicos relativos ao seu negócio e rendibilidade (faturação dos comerciantes, margens), bem como ao emprego efetivamente gerado.

No entanto, se globalmente há a perceção de que a relevância dos Mercados diminui, fruto

da dificuldade em competir com as grandes insígnias retalhistas, da desertificação dos centros de cidades onde habitualmente se localizam, da falta de um modelo de gestão integrado ou de uma insuficiente aposta na inovação, formação e de renovação dos comerciantes, também é notório que nos últimos anos se tem verificado uma inversão desta tendência. É reconhecida a renovação de cada vez mais mercados alimentares na Europa, em função dos seus traços originais, dos atuais padrões de consumo e de conforto e da sua (nova) utilidade (Orfanakos, 2018). Em simultâneo, alguns Mercados têm conseguido manter uma relevante atratividade e centralidade no seio das suas comunidades, tendo sabido preservar alguns pontos de diferenciação relevantes. Alguns Mercados Municipais têm optado por uma atuação de marketing crescentemente sofisticada enquanto instrumento de proteção e valorização da comunidade (Gillani *et al.*, 2019), frequentemente com o apoio de entidades governamentais, designadamente através das câmaras municipais, que apostam no desenvolvimento sustentável da região, com produtos, produtores e clientes locais. Têm igualmente existido projetos europeus focados na revitalização dos Mercados tradicionais, com impacte nos Mercados envolvidos, que foram adaptando as suas práticas às especificidades e necessidades dos locais e dos seus clientes e cidadãos (Central Markets, 2014).

De acordo com (Barreta, 2012), haverá "Mercado para os Mercados" caso haja uma aposta clara na sua reabilitação patrimonial, na inovação organizacional e dinamização comercial.

1.2.4. Foco na sustentabilidade e em opções de consumo de produtos locais

Muitos consumidores têm vindo a demonstrar uma crescente preocupação por comportamentos de compra e de consumo mais sustentáveis, com uma maior aposta em produtos e em comerciantes locais, proporcionando um maior benefício para as suas comunidades, na geração de justiça social, emprego, sustentabilidade ambiental e de riqueza (Skallerud & Wien, 2019; Vadakkepatt *et al.*, 2020).

Há estudos internacionais e nacionais recentes que sustentam bem essa preocupação. Um estudo realizado pela IBM e a National Retail Federation (Haller *et al.*, 2020) com 18.980 respondentes em 28 países, conclui que 57% dos respondentes estão dispostos a alterar os seus comportamentos de compra, manifestando a disponibilidade para pagar um preço superior nos casos em que percecionem benefícios para a saúde e bem-estar (77%), o uso de ingredientes orgânicos (73%) e a autenticidade (72%), entre outros aspetos. Num estudo realizado em Portugal com 1630 indivíduos (The Consumer Inteligence lab, 2019), 54% dos inquiridos referiu considerar que tem a responsabilidade de comprar produtos e serviços não prejudiciais ao ambiente; 68% dos clientes refere comprar produtos biológicos,

sendo que 10% o faz com regularidade e 91% indicam dar preferência a produtos nacionais, sendo que 28% o faz regularmente.

O consumidor socialmente responsável estará sensível a um determinado problema social, motivado a comprar produtos e serviços que contribuirão para a sua resolução, sentindo que tem um papel ativo na vida da sua comunidade (Webster, 1975). Estes clientes procuraram maximizar os benefícios de longo prazo para a sociedade, evitando produtos de empresas percecionadas como menos sustentáveis (Webb *et al.*, 2008). As pessoas que manifestam atitudes mais alinhadas com os valores e preocupações ambientais estão mais propensas a um maior comprometimento com intenções e comportamentos de compra mais sustentáveis, verificando-se uma relação significativa entre o conhecimento e as atitudes (Shi *et al.*, 2020).

O conceito de "Produto Local" pode ter diversos significados relacionados com: a distância até ao local de produção; as divisões administrativas do território associadas ao tipo de produto (geralmente produto fresco, autêntico ou de elevada qualidade); o processo de produção (tradicional); ou mesmo com a (geralmente pequena) dimensão da unidade de produção (Brune et al., 2020; Penney & Prior, 2014; Skallerud & Wien, 2019).

A crescente procura de produtos locais é muitas vezes motivada pelos seus benefícios funcionais – o sabor, a frescura, a aparência, a exclusividade/autenticidade, os benefícios para a saúde – e comunitários, relacionados com o apoio às comunidades locais e pertença (Skallerud & Wien, 2019). Outros fatores, como o sentimento de pertença à comunidade, preocupações ambientais, rastreabilidade da origem dos alimentos, segurança alimentar, qualidade dos alimentos, a proximidade, a acessibilidade e o preço são, igualmente, apontados como relevantes (Birh *et al.*, 2018; Ellison *et al.*, 2016).

Nos últimos anos, tem-se assistido a alterações no paradigma da produção agrícola e alimentar, em torno de uma maior transparência, rastreabilidade e qualidade e de menor foco na estandardização, concentração e massificação da produção (Sadler *et al.*, 2015; Goodman, 2004). Observa-se, igualmente, o desenvolvimento de redes locais em canais curtos de comercialização, com menor peso de intermediários, maior proximidade física ou de melhor acessibilidade para os clientes, lojas e Mercados de produtores ou a já referida dinamização de Mercados Municipais.

Neste âmbito, os Mercados são um ator importante na gestão da sustentabilidade dos territórios, pois podem disponibilizar produtos locais e tradicionais de alta qualidade no

centro das cidades ao mesmo tempo que são promotores de lazer e cultura a residentes e turistas, gerando emprego e riqueza para a comunidade.

1.2.5. Os Mercados e o turismo

Os Mercados são frequentados por um número crescente de turistas, na sua procura pela autenticidade dos locais que visitam, procurando experienciar as vivências e tradições desses sítios. Crespi-Vallbona & Dimitrovski (2016) identificam duas tipologias de turistas nos Mercados: os "amantes de Mercados", atraídos sobretudo pela autenticidade cultural e a atmosfera dos Mercados; e os turistas comuns ou "apáticos" que gostam de percorrer o espaço, ver as bancas e tirar fotografias, percecionando o Mercado como um local que devem visitar e experimentar.

A vinda de turistas traduz-se numa possibilidade de aumento das vendas e no incentivo aos agentes económicos, aos produtos e às tradições locais, bem como pode contribuir para a fixação e bem-estar das populações, uma maior centralidade nas questões ambientais, na preservação do património material e imaterial da região, na revitalização de tradições, no aumento da identidade e no orgulho das populações face à sua região (Jurowski & Gursoy, 2004). No entanto, em muitos casos, a pressão turística leva a problemas como a ocupação do espaço, o ruido, dificuldade de acesso e de circulação, segurança, limpeza e aumento de custos/preços (Jurowski & Gursoy, 2004; Crespi-Vallbona & Dimitrovski, 2017; Crespi-Vallbona *et al.*, 2019) provocando reações negativas à sua presença por parte dos habitantes locais.

O crescente interesse turístico é relevante para a sustentabilidade económica dos Mercados e de muitos dos seus comerciantes e produtores locais: No entanto uma excessiva orientação para os turistas poderá levar a uma perda de autenticidade e a um descontentamento dos habitantes. A articulação dos interesses dos turistas, dos habitantes, dos agentes económicos, conjuntamente com a necessidade de preservação das características únicas, autenticidade do espaço e a relevância do património, que constitui um Mercado, implica uma estratégia concertada e uma atenção sistemática com os efeitos que daí decorrem. Para além de ajustar a oferta às necessidades especificas dos turistas é igualmente fundamental que exista uma adequada articulação e comunicação com os residentes.

Para a definição das estratégias e atividades há a necessidade de conhecer bem as preocupações dos habitantes locais (Crespi-Vallbona *et al.*, 2019). Por exemplo, o estudo de Jurowski & Gursoy (2004) mostra que a aceitação do turismo pelos residentes aumenta nos

casos em que os locais os percecionam como tendo atitudes ambientais semelhantes às suas. Assim, enquanto ponto de atração turística, é crucial que se proteja o local e se disponibilize uma experiência única, num espaço seguro e atrativo, que respeite o ambiente, o património as comunidades e simultaneamente alavanque os benefícios económicos e permita a satisfação dos visitantes, a preservação da sua autenticidade e a sua viabilidade futura (Crespi-Vallbona *et al.*, 2019).

1.2.6. Governança no contexto dos Mercados Municipais

O desenvolvimento de soluções comuns e participadas, para problemas complexos de natureza social e económica na esfera da governação, exigem cada vez mais o encontro de várias partes do setor público, privado, lucrativo e não lucrativo, sociedade civil e cidadãos, numa sobreposição que se convencionou recentemente denominar por quarto setor (Sanchez-Hernandez *et al.*, 2021).

A Administração Pública, Central ou Local, depara-se com a necessidade da resolução de problemas complexos ao nível da proposta de políticas públicas, da sua implementação e da criação e gestão de serviços públicos. Neste âmbito, de acordo com Klijn & Koppenjan (2016), podemos encontrar vários exemplos de complexidade na governação no âmbito do setor público, nomeadamente:

- "Processos complexos de decisão relacionados com a construção e manutenção de infraestruturas base (aeroportos, caminhos de ferro, telecomunicações, entre outros)";
- "Reestruturações e respostas no âmbito das cidades e territórios, em que os municipios têm de dar resposta a problemas de habitação, educação, etc., e trabalhar em conjunto com associações de interessados nessa matérias";
- "Desenvolvimento de políticas que alcancem resultados em problemas de criminalidade, justiça, policiamento que envolvem muitas vezes uma colaboração direta com o setor privado (advogados), grupos de cidadãos, ordens profissionais, entre outros";
- "Providenciar respostas do sistema de saúde, particularmente em tempos de crise, e para os grupos mais vulneráveis. Havendo de novo uma multiplicidade de parceiros envolvidos do setor privado (hospitais, seguradoras) e sem fins lucrativos (Misericórdias, IPSS) na proposta de soluções e oferta de equipamentos";
- "Criação de enquadramentos legais e de legislação que proteja os clientes (por exemplo, em matérias de consumo, higiene e segurança, proteção alimentar, etc.) ";
- "E, ainda, a gestão de situações de crise, como a atual pandemia, incêndios e catástrofes".

Todas estas situações, e, eventualmente, outras não exemplificadas, exigem cada vez mais modelos de governança que criem reforçadas redes de colaboração nos territórios. Importa, assim, clarificar o conceito de governança, apresentando para tal algumas das suas abordagens (Tabela 1.1).

Num contexto de Mercados de produtos frescos, podemos encontrar vários modelos de governança: exclusivamente pública, privada ou mista. Todos os modelos têm vantagens e desvantagens. Porém, importa referir que, em geral, em Portugal, os Mercados Municipais têm uma gestão pública e orientada para o abastecimento de produtos frescos de qualidade às populações locais.

A governança, independentemente do modelo adotado, o qual também está relacionado com a orientação e até especialização e localização do mesmo, implica a gestão de uma rede de intervenientes, formais e informais, e requer uma orientação estratégica clara desta infraestrutura no contexto da cidade e sua capacidade de mobilização e alavancagem de negócios diretamente ligados à sua missão, mas, também, de outras atividades que na sua vizinhança gravitam em torno da sua atividade.

Tabela 1.1. Tipos de Governança

Tipo de governança	Proposta de definição
Governança entendida como boa governança ou Corporate Governance	Refere-se aos princípios de funcionamento da Administração Pública, nomeadamente a aspetos como o tratamento justo e equitativo dos cidadãos, e os princípios legais. Ou seja, foca-se no funcionamento dos governos (Klijn & Koppenjan, 2016).
Governança na ótica do New Public Management, para melhorar o desempenho e a accountability, como governança de Mercado	O governo define metas e formula políticas para as alcançar. A implementação das políticas é monitorizada através de indicadores de desempenho ou de outros mecanismos, como contratos ou benchmarks (Pollitt & Bouckaert 2004; Fenger & Bekkers 2007).

Tabela 1.1. Tipos de Governança	
Governança numa perspetiva multinível ou de relações intergovernamentais	Foca-se no conceito de rede e refere a necessidade de uma abordagem em rede para ultrapassar as dificuldades que por vezes advêm de obter resultados num contexto com múltiplos atores. Esta abordagem também ultrapassa as fronteiras do setor público e os seus níveis hierárquicos. Existem exemplos, nomeadamente em setores como a regeneração económica de áreas pobres, em termos de problemas ambientais e poluição (Agranoff & McGuire 2003; Bache & Flinders 2004; Marks & Hooge 2004). Focando-se a literatura nos tipos de rede em que os atores do setor público se envolvem e no seu posicionamento no contexto da resolução de problemas em rede (Klijn &Koppenjan 2015).
Governança em rede (autodirigida ou não autodirigida)	Esta perspetiva pressupõe o conceito de governança como uma rede interconectada. Ou seja, a governança ocorre num contexto de ligações em rede entre o setor público e o setor não público e a interação entre atores/grupos tornam o processo complexo a podem dificultar a sua gestão. O cenário, neste caso, inclui complexas interações e redes que incluem atores públicos, privados, cidadãos, grupos da sociedade civil e de outras organizações (Kickert et al. 1997; Sørensen & Torfing 2007)

Fonte: Elaboração própria.

1.3. Mercados Municipais: contributos e boas práticas internacionais

Em paralelo com a revisão de literatura efetuada, foi desenvolvida uma pesquisa para identificar projetos europeus relevantes nesta área. Com esta análise, pretendeu-se compreender a atuação de outras entidades em torno dos desafios que se colocam à gestão e à atratividade dos Mercados de diferentes cidades europeias.

Constata-se que há uma grande heterogeneidade de formatos – Mercados de rua, Mercados cobertos, Mercados especializados, Mercados periódicos – de áreas de venda e de número de comerciantes, de públicos-alvo (turistas e/ou locais) e de capacidade de atração de clientes – e Mercados com muitos e poucos clientes. Também há abordagens distintas aos desafios atuais, desde a preservação dos modelos de negócio pré-existentes, ao desenvolvimen-

to de soluções com um grande foco na restauração em possível coexistência com a venda de produtos não confecionados (por exemplo, em Campo de Ourique, em Lisboa), ou com separação de áreas e uma grande aposta na restauração, como é o caso do *TIMEOUT* Lisboa.

A Tabela 1.2. apresenta uma síntese de projetos implementados em várias cidades, período de implementação e boas práticas partilhadas que se identificaram.

Tabela 1.2. Boas práticas em Mercados Municipais internacionais

Nome do projeto	Geografia	Período de implementação	Boas práticas
MedEmporion	Barcelona, Torino, Génova, Piemonte e Rhone	2009-2012	Modernização das instalações e espaços em função das necessidades dos clientes; Divulgação de hábitos e práticas alimentares saudáveis; Promoção de produtos frescos; Promoção de atividades sociais, solidárias e culturais; Higiene alimentar e rastreabilidade dos produtos; Tratamento de resíduos e modelos de sustentabilidade; Estratégia transversal de comunicação e promoção e uma maior capacidade de influência nos organismos internacionais.
Marakanda	Itália, Espanha, Grécia, Chipre, Egito	2012-2015	Rede de promoção de produtos agrícolas de alta qualidade e cadeias de produção de alimentos e de artesanato; Melhoria nos processos de gestão dos Mercados.
Central Markets	Itália, República Checa, Hungria, Polónia, Eslovénia e Eslováquia	2012 e 2014	Melhoria das formas de gestão dos Mercados; Estratégias de comunicação; Melhoria de infraestruturas; Desenvolvimento de redes/parcerias entre os parceiros locais – comerciantes, produtores, clientes, universidades, governos dos parceiros.

Tabela 1.2. Boas práticas em Mercados Municipais internacionais			
URBACT	Reino Unido, Espanha, Irlanda, Itália, Roménia, Grécia, Hungria e França	2012-2015	Integração do Mercado na cidade, reforçando a relação com a cidade e com outros negócios locais na sua vizinhança, nomeadamente com a restauração; Especialização dos Mercados na venda de determinados produtos, produtos frescos, comida, artesanato, etc. Promover oportunidades de trabalho e empreendedorismo e criação de empresas, funcionando o Mercado como unidade central no espaço; Ser um espaço para as interações sociais e ambientais, através, por exemplo, da oferta de comida não vendida a comunidades desfavorecidas; Promover a saúde e hábitos de vida saudáveis; Minimizar impactos ambientais através de eficiência energética, reciclagem de lixo, etc.

Fonte: Elaboração própria.

PARTE 2

MERCADO DO LIVRAMENTO
SITUAÇÃO ATUAL

PARTE 2
MERCADO DO LIVRAMENTO – SITUAÇÃO ATUAL

O MLS é reconhecido como o mais emblemático espaço comercial de Setúbal, sendo um local privilegiado de retalho, mas também de convívio e de partilha de estórias. O estudo de Rodrigues (2011), sobre a vida e arquitetura da Avenida Luísa Todi (em Setúbal), refere que as áreas de maior fluxo pedestre se estabelecem entre a Praça de Bocage e o Mercado do Livramento, com elevado movimento essencialmente nos períodos da manhã. O MLS é, assim, um edifício central à vida social e económica da cidade de Setúbal, sendo um importante estudo de caso.

A elaboração de um diagnóstico à situação atual do MLS contempla diversas vertentes de análise, sendo o ponto de partida para a identificação dos vetores de desenvolvimento estratégico adequados à realidade deste espaço comercial. O trabalho de caracterização do MLS decorreu ao longo de diversas etapas e implicou a aplicação de diferentes opções metodológicas, qualitativas e quantitativas, sendo apresentados de seguida os resultados das pesquisas de informação realizadas.

2.1. Caracterização Geral do MLS

Neste ponto, é efetuada uma caracterização geral do MLS, assente nas características da atividade comercial que acolhe e nas características sociodemográficas e profissionais dos comerciantes. Para este efeito, foram trabalhados dados disponibilizados pela Câmara Municipal de Setúbal, com referência a junho de 2020, bem como foi efetuada uma recolha adicional de informação através de inquérito aos comerciantes.

2.1.1. Caracterização da atividade comercial do MLS

Com uma história centenária, o MLS conta atualmente com 136 bancas de venda e 42 lojas distribuídas por dois pisos (32 espaços para lojas nas zonas lateral do piso térreo e 10 espaços disponibilizados no piso superior). As bancas, com mesas em mármore para o peixe e mesas em cimento para o comércio hortofrutícola e outras atividades, ocupam parte do piso térreo, na zona central do Mercado. Além dos concessionários (bancas e lojas), o Mercado conta ainda com a presença de 93 produtores no setor hortofrutícola que vendem a sua produção em dias específicos da semana.

A tabela 2.1 resume a atividade comercial no espaço das bancas, sendo possível confirmar a importância do setor do peixe, cujo espaço tem 72 bancas afetas, representando 52,9%

do total de bancas do Mercado. As bancas disponibilizadas para venda de produtos hortofrutícolas constituem a segunda área principal, com 41 bancas (30,1%), existindo ainda 7 bancas destinadas para a venda de queijos e igual número para a venda de pão. As restantes 9 bancas estão associadas a atividades diversas, como a venda de flores, artesanato, plásticos, frutos secos, mel, ervas e jornais. Em 2020, a ocupação das bancas é de cerca de 90% (123 bancas) das bancas disponíveis, estando identificados 11 lugares no setor do peixe e 2 no setor hortofrutícolas por preencher. Ao nível da ocupação das bancas, existem comerciantes que ocupam mais do que uma banca, especialmente no setor do peixe, existindo ainda alguns casos em que o espaço de uma banca está subdividido, sendo utilizada por 2 comerciantes diferenciados, como por exemplo podemos observar nos dados relativos ao artesanato (2 bancas para 3 negócios).

Tabela 2.1. Atividade comercial do Mercado do Livramento – Bancas

Atividade	Bancas	%	Ocupação	%	Negócios	%
Peixe	72	52,9%	61	49,6%	52	47,7%
Hortofrutícolas	41	30,1%	39	31,7%	35	32,1%
Queijo	7	5,1%	7	5,7%	5	4,6%
Pão	7	5,1%	7	5,7%	7	6,4%
Flores	2	1,5%	2	1,6%	2	1,8%
Artesanato	2	1,5%	2	1,6%	2	1,8%
Plásticos	2	1,5%	2	1,6%	2	1,8%
Outras Atividades	3	2,2%	3	1,6%	2	1,8%
Total	136	100%	123	100%	109	100%

Fonte: Elaboração própria de acordo com informação da Câmara Municipal de Setúbal (junho, 2020).

Na tabela 2.1. podemos verificar que existem 109 negócios ativos e onde se pode confirmar a importância dos comerciantes de peixe, que, com 52 negócios, representam cerca de 47,7% das atividades comerciais do Mercado ao nível das bancas. O peso e importância deste setor é um fator distintivo do Mercado do Livramento, reforçando o seu posicionamento numa cidade com uma ligação muito forte ao mar e tendo merecido diversas menções de destaque em meios de comunicação nacionais e internacionais. Os negócios de peixe e do setor hortofrutícola representam quase 80% do total de negócios ativos, evidenciando-se o peso dos produtos primários (não transformados) provenientes da terra e do mar.

Tabela 2.2. Atividade comercial do Mercado do Livramento – Lojas

Atividade	Nº Lojas	%	Ocupação	%	Negócios	%
Talho	17	40,5%	17	41,5%	15	40,5%
Café/ Restauração/ Bebidas	11	26,2%	11	26,8%	9	24,3%
Garrafeira	2	4,8%	2	4,9%	2	5,4%
Produtos Regionais	2	4,8%	2	4,9%	2	5,4%
Outras Atividades	10	23,8%	9	22,0%	9	24,3%
Total	42	100%	41	100%	37	100%
Total (+Bancas)	178	-	164	-	146	-

Fonte: Elaboração própria de acordo com informação da Câmara Municipal de Setúbal (junho, 2020).

Além das bancas de venda no r/c do Mercado, encontram-se ainda 32 espaços de loja, a que se juntam mais 10 espaços no piso superior (tabela 2). As áreas de negócio mais representativas estão associadas aos talhos (15 comerciantes, representando 40,5% do total de negócios) e a atividades relacionadas com cafés/restauração (9 comerciantes (24,3%), que na sua grande maioria estão sediadas no r/c.

No piso superior, para além das 10 lojas destinadas à atividade empresarial, parte do espaço é ocupado por serviços da CMS, incluindo uma incubadora de empresas, designada de Ninho de Novas Iniciativas Empresariais (NNIES). Existe também um espaço cedido ao Banco Alimentar.

A tabela 2.3. representa uma caracterização da forma jurídica dos negócios do Mercado. Podemos identificar que cerca de 88 (81%) atividades desenvolvidas nas bancas de venda assumem a forma de empresário em nome individual (ENI), existindo 12 (11%) sociedades por quotas e apenas 7 (6%) sociedades unipessoais, não tendo sido possível obter informação de 2 comerciantes no setor do peixe. Na área das lojas, a maioria dos negócios assume a forma de sociedade por quotas, com um peso de 54% do total de lojas. Desta forma, considerando o total de negócios existentes (146) no Mercado, o peso dos ENI baixa para 60%.

O peso dos comerciantes ENI na zona das bancas, com destaque paras as bancas de peixe e hortofrutícolas, não representa uma surpresa, visto estes negócios serem na sua grande maioria de natureza familiar. Por outro lado, estes dados confirmam que a maior parte dos

negócios são de pequena dimensão, dando aparente suporte à preocupação existente com a sua sustentabilidade em períodos de maior dificuldade.

Tabela 2.3. Atividade comercial do Mercado do Livramento – Forma Jurídica

Setor	ENI	Quotas	Unipessoal	N.D.	Total
Bancas de Peixe	39	6	5	2	52
Bancas Hortofrutícolas e outras	49	6	2	-	57
Subtotal Bancas	88	12	7	2	109
Lojas	20	16	1	-	37
Total	108	28	8	2	146

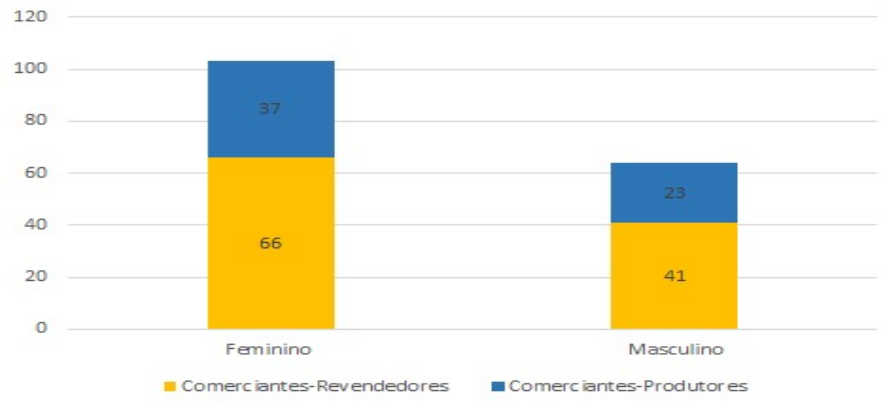
Fonte: Elaboração própria de acordo com informação da Câmara Municipal de Setúbal (junho, 2020).

2.1.2. Caracterização sociodemográfica e profissional dos comerciantes

No seguimento da caracterização dos comerciantes no Mercado, foi elaborado um inquérito que permitiu a recolha de informação adicional de natureza sociodemográfica e profissional (ver nota metodológica). Do universo de comerciantes, obtiveram-se 107 respostas de comerciantes-revendedores (concessionários) e 62 de comerciantes-produtores. Os principais resultados são apresentados nos quadros e gráficos seguintes.

No gráfico 2.1., e tendo por base as respostas obtidas ao inquérito, pode-se observar um maior número de comerciantes no Mercado do sexo feminino, com um total de 103 e um peso de 61,7%. Os comerciantes do sexo masculino totalizam 64 indivíduos e um peso de 38,3%.

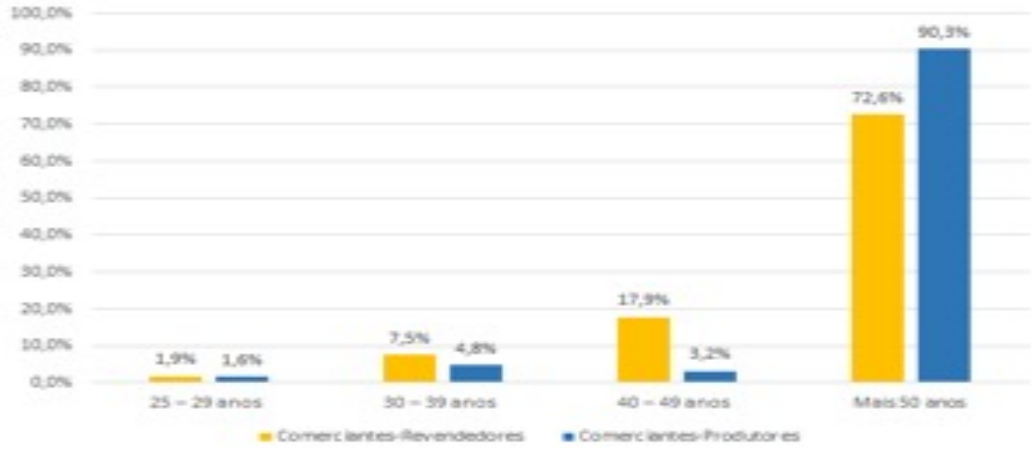
Gráfico 2.1. Distribuição dos Comerciantes-Revendedores e Comerciantes-Produtores por sexo



Fonte: Inquérito aos Comerciantes-Revendedores (2021). Inquérito aos Comerciantes- Produtores (2021).

O gráfico seguinte (gráfico 2.2.) permite evidenciar um considerável envelhecimento dos comerciantes do Mercado, essencialmente ao nível dos produtores, onde 90,3% têm mais de 50 anos. Esta situação é igualmente marcante no grupo dos comerciantes-revendedores com 72,6% acima dos 50 anos, sendo que se se considerar a faixa etária de mais de 40 anos, a percentagem atinge 90,5% do total de comerciantes. A percentagem de comerciantes com menos de 30 anos é bastante residual, não ultrapassando o 2%.

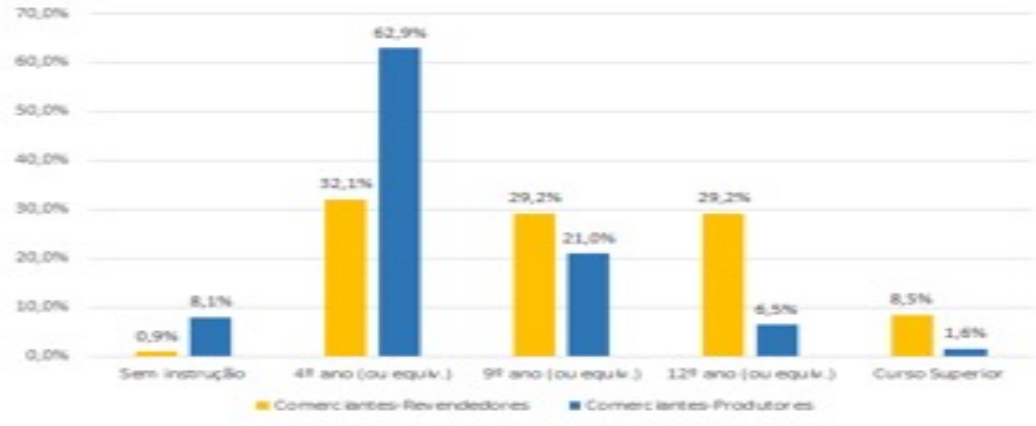
Gráfico 2.2. Faixa Etária dos Comerciantes-Revendedores e Comerciantes-Produtores



Fonte: Inquérito aos Comerciantes-Revendedores (2021). Inquérito aos Comerciantes- Produtores (2021).

O gráfico 2.3. permite aferir sobre o nível de escolaridade dos comerciantes no Mercado. É possível verificar que a maioria dos comerciantes detêm o 4.º ano (ou equivalente), sendo o peso mais acentuado no grupo dos produtores (62,9% do total). Pelo gráfico, pode observar-se que no grupo dos comerciantes-revendedores os índices de escolaridade são consideravelmente mais altos, sendo que cerca de 37,7% dos comerciantes detém o 12.º ano ou um nível superior.

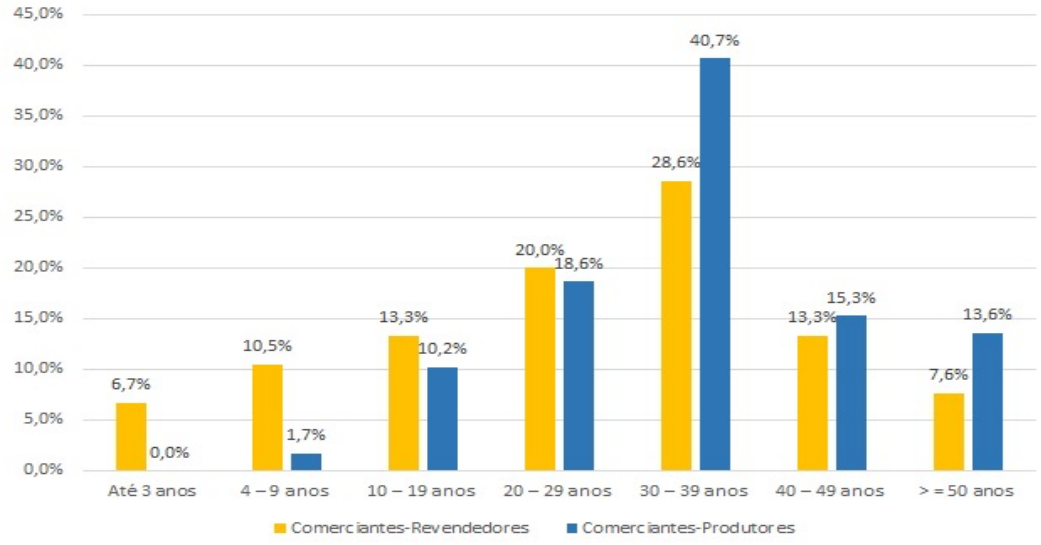
Gráfico 2.3. Nível de Escolaridade dos Comerciantes-Revendedores e Comerciantes-Produtores



Fonte: Inquérito aos Comerciantes-Revendedores (2021). Inquérito aos Comerciantes- Produtores (2021).

No gráfico 2.4. é analisada a antiguidade com que os comerciantes e produtores que operam no MLS, onde se observa que a maioria está há mais de 20 anos em atividade neste espaço. Em média, os produtores demonstram uma antiguidade superior que os comerciantes, onde a volatilidade no negócio é superior. Dados adicionais não descritos na tabela mostram ainda que mais de 85% dos comerciantes exercem esta atividade no Mercado a tempo inteiro.

Gráfico 2.4. Antiguidade dos Comerciantes-Revendedores e Comerciantes-Produtores no Mercado



Fonte: Inquérito aos Comerciantes-Revendedores (2021). Inquérito aos Comerciantes- Produtores (2021).

A tabela 2.4. apresenta dados adicionais sobre o contexto familiar dos revendedores e produtores, evidenciando a constituição do seu agregado familiar e origens sociais. Ao nível do agregado pode observar-se que a maioria dos comerciantes apresentam um agregado familiar constituído por 2 ou menos pessoas. Esta é uma situação expectável, tendo em conta a idade média avançada dos comerciantes do Mercado.

Relativamente à análise da sua origem social, pode-se observar que, ao nível dos produtores, o negócio é essencialmente de origem familiar, sendo que 80,7% dos pais e 77,6% das mães, exerciam a mesma atividade (agricultores). A situação é bastante diferente para os comerciantes-revendedores, onde a maioria dos pais não exerciam a mesmo ramo de atividade. Os dados obtidos evidenciam que 21,6% dos pais e 34,3% das mães já exerciam a profissão de comerciante no MLS.

Dados sobre a escolaridade dos pais confirma que a maioria destes atores detém um nível de escolaridade até à 4.ª classe, incluindo uma parcela significativa sem instrução. Esta realidade é mais acentuada para os produtores do que para os revendedores, sendo uma situação similar aos operadores que exercem atualmente atividade no MLS. Contudo, quando comparado com o gráfico 2.3, é visível uma melhoria global no nível de escolaridade médio dos revendedores e produtores atuais.

Tabela 2.4. Agregado familiar e origem social dos Comerciantes-Revendedores e Comerciantes-Produtores

Dimensões de Análise	Comerciantes/ Revendedores	Respostas		Comerciantes/ Produtores		Respostas
Agregado familiar	1 pessoa	18	17,5%	1 pessoa	11	18,0%
	2 pessoas	42	40,8%	2 pessoas	31	50,8%
	3 pessoas	20	19,4%	3 pessoas	9	14,8%
	4 pessoas	16	15,5%	4 pessoas	5	8,2%
	5 ou mais pessoas	7	6,8%	5 ou mais pessoas	5	8,2%
Profissão do Pai	Comerciante no MLS	22	21,6%	Produtor	46	80,7%
	Comerciante, mas não no MLS	11	10,8%	Agricultor por conta de outrem	5	8,8%
	Outra	69	67,6%	Outra	6	10,5%
Profissão da Mãe	Comerciante no MLS	35	34,3%	Produtora	45	77,6%
	Comerciante, mas não no MLS	5	4,9%	Agricultora por conta de outrem	5	8,6%
	Doméstica	35	34,3%	Doméstica	7	12,1%
	Outra	27	26,5%	Outra	1	1,7%
Escolaridade do Pai	Sem instrução	26	26,8%	Sem instrução	25	44,6%
	4.º ano ou equivalente	58	59,8%	4.º ano ou equivalente	26	46,4%
	9.º ano ou equivalente	6	6,2%	9.º ano ou equivalente	4	7,1%
	12.º ano ou equivalente	2	2,1%	12.º ano ou equivalente	1	1,8%
	Curso Superior	5	5,2%	Curso Superior	0	0,0%
Escolaridade da Mãe	Sem instrução	37	37,4%	Sem instrução	33	57,9%
	4.º ano ou equivalente	46	46,5%	4.º ano ou equivalente	17	29,8%
	9.º ano ou equivalente	11	11,1%	9.º ano ou equivalente	6	10,5%
	12.º ano ou equivalente	4	4,0%	12.º ano ou equivalente	1	1,8%
	Curso Superior	1	1,0%	Curso Superior	0	0,0%

Fonte: Inquérito aos Comerciantes-Revendedores (2021). Inquérito aos Comerciantes- Produtores (2021).

A tabela 2.5 apresenta dados particulares, resultantes do inquérito, sobre a atividade dos produtores, que produzem, na sua totalidade, bens de natureza hortofrutícola.

Tabela 2.5. Dados sobre a atividade dos Comerciantes-Produtores

Dimensões		Respostas	
Tipo de produtos que produz	Hortofrutícolas	62	100%
	Outro	0	0,0%
Familiares com os quais trabalha no negócio	Nenhum	26	57,8%
	Toda a família	0	0,0%
	Pai e/ou Mãe	2	4,4%
	Marido ou Mulher	9	14,5%
	Filha(o)s	5	11,1%
	Outro	3	6,7%
Tipo de canais de comercialização dos produtos	Venda direta na exploração ou entregas ao domicílio	38	60,8%
	Venda ao pequeno comércio local, sem ser no MLS	22	34,4%
	Venda à restauração comercial	1	1,6%
	Venda à restauração coletiva	0	0,0%
	Venda só no MLS	2	3,2%
Níveis intermediação utilizados	Nenhum (vende diretamente ao Ccliente final)	62	100%
	Um intermediário (retalhistas)	0	0,0%
	Dois intermediários (retalhistas e distribuidoras)	0	0,0%
	Três ou mais intermediários (retalhistas, distribuidoras e agroindústrias/cooperativas)	0	0,0%

Fonte: Inquérito aos Comerciantes-Produtores do Mercado do Livramento (2021).

Da análise da tabela destaca-se o facto de todos os produtores que responderam ao inquérito venderem diretamente ao consumidor final, sem o uso de intermediários. Por outro lado, 38 produtores referiram efetuar venda direta na exploração agrícola ou através de entregas ao domicílio, sendo que 22 vendem para o pequeno comércio local, como por exemplo, pequenas mercearias ou minimercados. Apenas 2 produtores responderam ter o MLS com o seu único ponto de venda.

2.2. Perceções dos principais intervenientes sobre o MLS

Para a recolha das perceções dos principais intervenientes do MLS foram feitas atividades de *focus group*, visitas e entrevistas semiestruturadas com gestores de Mercados (incluindo do Mercado do Livramento), gestores da Câmara Municipal de Setúbal (entidade responsável pela gestão deste espaço) e com comerciantes (revendedores e produtores). Fizeram-se ainda reuniões de grupo com comerciantes, consumidores, agentes turísticos e especialistas da área e outras áreas afins. Foram feitas visitas ao MLS que permitiram observar as práticas dos comerciantes no local. Igualmente, visitaram-se outros Mercados Municipais e estabelecimentos comerciais, designadamente supermercados, hipermercados e lojas especializadas. Realizou-se um inquérito a 500 habitantes no concelho de Setúbal de forma a percebermos melhor os seus comportamentos de compra de produtos alimentares e as suas perceções sobre o MLS. Foi realizado ainda um estudo sobre as competências dos comerciantes do MLS.

As próximas secções detalham as principais conclusões das diferentes ações efetuadas, não individualizando as respostas ou as posições dos intervenientes, de forma a respeitar o compromisso de confidencialidade e a enfatizar o mais importante, que são as diferentes perceções e contributos partilhados.

2.2.1. Contributos dos comerciantes do MLS

Os contributos dos comerciantes do MLS foram recolhidos através de uma reunião de grupo (*focus group*) e de entrevistas semidiretivas.

No grupo focal dos comerciantes a sessão permitiu uma profícua discussão entre os intervenientes. Verifica-se um grande orgulho e responsabilidade por fazer parte do Mercado: "este Mercado é único"; "é uma marca muito forte"; a preocupação com o futuro e com o que poderá acontecer: "gostava que o nosso Mercado nunca perdesse a tradição... é ser como é, podem trazer todos os eventos que quiserem, mas o nosso Mercado é o nosso Mercado".
No que se refere aos seus pontos fortes, como referiu um dos comerciantes, "os clientes, quando querem produtos de qualidade, vêm ao Mercado. Quando querem preço, vão a outro lado" ou, como relatam outros intervenientes, o Mercado é identificado pela diversidade da oferta e pela frescura dos alimentos, com destaque para o peixe. Também a "mística, tradição e história" e notoriedade do Mercado fazem deste espaço um local de referência e levam à visita de clientes de outros concelhos, com destaque para "bons clientes da zona de lisboa", essencialmente ao fim de semana, e de muitos turistas. No entanto, no caso dos

turistas, as compras são muito reduzidas, à exceção dos queijos e alguns produtos regionais. Por fim, foram ainda apontadas outras referências, como a boa localização ou o facto de o espaço do Mercado ser bastante funcional e existir uma preocupação dos comerciantes com a higiene dos seus pontos de venda. Relativamente às fraquezas do MLS, existe um grande consenso da necessidade de um maior cumprimento do regulamento de funcionamento, designadamente ao nível dos horários do Mercado, referindo também que muitas "bancas não são arrumadas e prontas a abrir à hora da abertura geral do Mercado" e "muitos comerciantes fecham antes da hora" e que "a partir das 12h existem muitos movimentos de arrumação no Mercado, condicionando o regular funcionamento e podendo mesmo provocar acidentes". Outros aspetos abordados e que, segundo os comerciantes, podem ser melhorados, prendem-se com a limpeza de algumas áreas do MLS, reforço da fiscalização e melhores condições de estacionamento nas zonas circundantes.

2.2.2. Contributos dos especialistas

O *focus group* com especialistas e gestores de Mercados decorreu em sessão online, tendo a atividade de ser adaptada, embora mantendo-se o guião e sequência de questões. Ao nível dos pontos fortes do Mercado, os especialistas identificaram a qualidade, a frescura e a origem (local dos produtos,especialmente peixe e produtos hortofrutícolas), destacando-se o facto de muitos serem produtos biológicos e também sazonais. Foi ainda evidenciado o atendimento personalizado, a confiança nos comerciantes, a sua localização e identidade histórica do edifício. Os principais pontos fracos do Mercado são as acessibilidades e o estacionamento, o horário de abertura, a formação dos comerciantes e o nível alto de preços. A ausência ou a insuficiente promoção dos produtos pelos comerciantes ou pelo Mercado, no seu todo, é apontado por alguns participantes como um ponto fraco quando comparado com as grandes superfícies comerciais, bem como o insuficiente controlo sobre autenticidade dos produtos comercializados – registe-se que há por vezes dificuldades no envolvimento de comerciantes nos processos de melhoria, na adesão a ações de promoção e até no cumprimento de regulamentos de funcionamento.

Falando de um modo mais abrangente, os indivíduos presentes nesta sessão focam-se na ideia central de que "cada Mercado é único, que não há soluções à la carte" (*focus group* especialistas). Neste enquadramento, o MLS poderia ser um "local âncora" da região, quer em termos educacionais pedagógicos (promoção de hábitos alimentares saudáveis e sustentáveis), quer enquanto montra dos produtos e produções da região, apostando na tendência da especialização da oferta, com a valorização de produtos locais, biológicos, sazonais, etc. A aposta de uma oferta estruturada no turismo, que envolva os diferentes atores e que salvaguarde a sua autenticidade, é outro dos aspetos centrais das preocupações destes intervenientes.

É necessário desenvolver um plano promocional pré-estabelecido e articulado com os comerciantes locais que traga animação ao espaço, especialmente em épocas de menor atividade, como forma de diminuir os efeitos da sazonalidade. Estas ações podem estar relacionas com datas específicas, como oferecer flores no Dia da Mulher, campanhas de Natal, épocas de colheitas, eventos gastronómicos, etc.

Na perspetiva de muitos dos intervenientes há a necessidade de desenvolver um posicionamento específico e relevante para Mercado, uma maior aposta na comunicação e na inovação, como forma de acrescentar valor e de ir ao encontro das expectativas dos clientes, destacando a diferenciação face aos canais de distribuição mais massificados, proporcionando serviços complementares, como entregas ao domicílio, espaços para crianças, ações de reciclagem e de promoção da sustentabilidade e até espaços para animais. Para tal, são necessários mais investimentos e recursos financeiros e humanos para desenvolver abordagens de marketing estruturadas (publicidade e marketing digital, eventos, gestão de categorias, entre outros) e obter/trabalhar informação de gestão (ex. número de clientes, resultados das campanhas promocionais, etc.).

Foi igualmente apontada a pouca tradição em desenvolver parcerias com outros Mercados, tendentes à animação de redes, sendo este um aspeto muito relevante como forma de gerar notoriedade para o Mercado e sua região e oportunidades para o desenvolvimento do negócio dos produtores e comerciantes dos Mercados.

2.2.3. Contributos dos agentes turísticos

No focus group com agentes turísticos destacou-se a autenticidade e genuinidade (das pessoas e dos produtos), a sua gama de produtos – sobretudo o peixe, a sua ligação ao mar, a interação com os produtores– e a importância histórica e turística do edifício enquanto os seus principais pontos fortes. Sobre os pontos fracos do MLS destacou-se o horário do Mercado, que é considerado insuficiente e desadequado e o nível de preços, considerado alto. Outros aspetos considerados negativos foram ausência de área de restauração, como sejam bancas de petiscos ou de *sushi* (com peixes locais). A imagem desatualizada e a ausência de uma estratégia de comunicação foram também referidas, tendo existido ainda referências a outros aspetos, como falta de dinamismo, pouca formação dos vendedores, descontinuidade em alguns serviços e falta de estacionamento.
Na reunião com os agentes turísticos foi reforçada a necessidade de uma grande centralidade no cliente local, como garante da preservação da genuinidade, da autenticidade e da essência da região, que são aspetos essenciais à atração dos turistas: a ideia central é a de que "se quisermos um Mercado para o turista, esqueçam o Mercado... se quisermos

um turista para o Mercado, teremos um Mercado a manter-se no tempo." Esta aposta no cliente local como elemento necessário à atração dos turistas implica também necessidade de desenvolver uma "oferta específica para este segmento, que tem necessidades muito próprias".

2.2.4. Contributos dos consumidores (clientes) do MLS e dos habitantes de Setúbal

Os contributos dos clientes de Setúbal e em especial do MLS foram recolhidos através de um *focus grup* realizado com vista a uma perspetiva mais qualitativa e de um inquérito telefónico[1] efeituado a 500 habitantes do concelho de Setúbal, em que se tendeu para uma perspetiva sobretudo quantitativa.

2.2.4.1. Contributos qualitativos dos consumidores (clientes) do MLS

No *focus group* com os clientes habituais do MLS há um consenso a evidenciar a qualidade dos produtos do MLS, referindo-se que este é a "principal referência de qualidade na cidade". A variedade de produtos, designadamente locais, é igualmente um dos principais fatores de atração do Mercado, bem como a estreita relação com os comerciantes, onde prevalece um atendimento personalizado, a confiança e a continuidade. A limpeza do espaço foi outros dos fatores positivos identificados por um dos clientes. Relativamente aos pontos mais fracos do Mercado, os clientes destacaram a insuficiência de estacionamento e o horário, que é considerado desadequado. Referem-se as insuficientes capacidades de gestão de alguns comerciantes, levando a tempos de espera longos e alguma confusão no atendimento. Foram ainda referidos outros aspetos como o nível de preços elevado ou mesmo a falta de dinâmica.

No grupo dos clientes verifica-se uma grande satisfação com o Mercado "é um mimo" – e a existência de um relacionamento com o espaço, com os comerciantes e uma grande ligação a muitos percursos de vida: "Acompanhava a minha avó ao Mercado, por vezes sentia-me incomodada pois os comerciantes interpelavam-me muito e eram visitas muito longas... mas agora gosto, sou cliente habitual". Este público vê com interesse a presença dos turistas, que "são bem-vindos", mas alertam que só se conseguirá manter a atratividade do Mercado se a atuação for centrada nos habitantes locais, pois, caso se opte por uma "turistificação" do Mercado, este transformar-se-á num "museu" incapaz de atrair os clientes locais e, por inerência, "também os próprios turistas." Este grupo aponta, igualmente, para a necessidade de aumentar a qualidade percebida por parte do cliente e o interesse numa aposta de certificação dos produtos.

2.2.4.2. Contributos quantitativos dos consumidores (clientes) do MLS

As perceções dos habitantes de Setúbal foram analisadas através de um inquérito em janeiro de 2021, através de chamadas telefónicas para a rede fixa e móvel, junto de 500 habitantes do concelho com mais de 18 anos e que fossem responsáveis ou corresponsáveis pelas compras de produtos alimentares no lar em que habitam. Paralelamente, procurou conhecer-se os hábitos de compra destes produtos nos diferentes formatos comerciais do concelho na fase pré-Covid-19. Neste estudo responderam 231 homens (42,2%) e 269 Mulheres (53,8%).

Os inquiridos repartiram-se pelas diferentes freguesias: Azeitão (São Lourenço e São Simão) 2,2%; Gâmbia-Pontes-Alto da Guerra 5%; Sado 5,2%; Setúbal (São Julião, Nossa Senhora da Anunciada e Santa Maria da Graça) 32,6% e São Sebastião 55%.

Neste trabalho consideraram-se três tipologias de clientes: "Clientes Ocasionais", onde se incluem os inquiridos que referiram realizar compras no MLS raramente ou até duas vezes por ano; os "Clientes Frequentes", onde se incluem os inquiridos que referiram realizar compras no MLS três a quatro vezes por ano ou uma a três vezes por mês, e, por último, os "Clientes Diários", em que se incluíram os inquiridos que referiram realizar compras no MLS uma ou mais vezes semana.

A primeira grande conclusão deste trabalho é a constatação de que MLS é um local central no comércio de produtos alimentares no concelho de Setúbal, dado que 94% dos respondentes afirmaram fazer aí compras, nem que fosse raramente. Destes, mais de metade (51%) fazem aí compras de uma forma muito regular (os denominados Clientes Diários). Embora se verifique que os "não clientes" são mais jovens, o pequeno número de respostas deste segmento não permite analisar com segurança a extrapolariedade destes dados.

Tabela 2.6. Notoriedade e frequência de visita ao MLS

Total		Clientes não regulares ou Ocasionais	Clientes Regulares	
			Clientes Frequentes	Clientes Diários
Não conheço/Nunca fui	30	-	-	-
Já fui/vou	470 (94%)	65 (14%)	65 (14%)	241 (51%)

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Fazendo uma breve caracterização dos clientes do MLS, verifica-se que, da totalidade dos clientes inquiridos (470), a grande maioria (79%) têm mais de 35 anos.

Tabela 2.7. Idade dos clientes do MLS

Idades	Regulares	Não regulares	Total
18-34 anos	17%	4%	21%
35-54 anos	36%	5%	41%
55 anos ou mais	33%	4%	38%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

A análise da classe socioeconómica dos clientes é feita em função das habilitações literárias dos respondentes e do agregado familiar, tendo-se concluído que uma parte muito relevante dos clientes 78% pertencem às classes socioeconómicas mais elevadas (A/B/C1). Por outro lado, quase não se observaram clientes da classe D, porventura pela perceção de preços altos praticados no MLS, pelo que em futuras análises os respondentes que pertencem a esta classe socioeconómicas serão analisados em conjunto com os da classe C2.

Tabela 2.8. Classe socioeconómica dos clientes do MLS

Classe	Regulares	Não regulares	Total
A/B	10%	1%	11%
C1	58%	9%	67%
C2	16%	3%	19%
D	1%	0%	1%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.3. Os consumidores (clientes regulares) do MLS

Os clientes regulares do MLS (frequentes e ou diários) costumavam fazer compras no MLS sobretudo ao sábado e ao domingo e predominantemente entre as 9 e as 11h.

Tabela 2.9. Dias das visitas ao MLS

Dias	Frequentes	Diários	Total
De 2ª a 6ª-feira	17,1%	29,0%	20,9%
Sábado	58,5%	60,2%	51,3%
Domingo	22,6%	25,7%	21,1%
Sem dia certo	20,1%	15,4%	14,9%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Tabela 2.10. Horário das Visitas

Horas	Frequentes	Diários	Total
7h - 9h	14,6%	25,7%	18,3%
9h - 11h	61,0%	62,7%	53,4%
11h - 13h	21,3%	20,3%	17,9%
Sem horário certo	9,8%	4,6%	5,7%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Os clientes regulares, na sua maioria, demoravam em média a chegar ao MLS entre 5 e 10 minutos e, na sua maioria, utilizam o carro.

Tabela 2.11. Tempo do percurso até ao MLS

Tempo	Frequentes	Diários	Total
< 5 minutos	11,0%	12,0%	10,0%
5 a 10 minutos	43,9%	48,1%	40,0%
10 a 20 minutos	37,8%	37,8%	32,6%
> 20 minutos	7,3%	2,1%	3,6%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Tabela 2.12. Forma de deslocação até ao MLS

Transporte	Frequentes	Diários	Total
A pé	18,9%	16,2%	14,9%
De transportes públicos	4,9%	5,8%	4,7%
De motociclo ou bicicleta	0,6%	1,2%	0,9%
De automóvel	84,1%	80,1%	70,4%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Em termos dos montantes gastos nas compras no MLS, verifica-se que a grande maioria dos clientes gasta até 30 euros (43,4%), seguida pelo grupo dos clientes que gasta ente 30 e 50 euros. Para efeitos de análises subsequentes estes resultados serão agregados em três classes, em função da compra média: "até 30 euros", de "30 a 50 euros" e "mais de 50 euros".

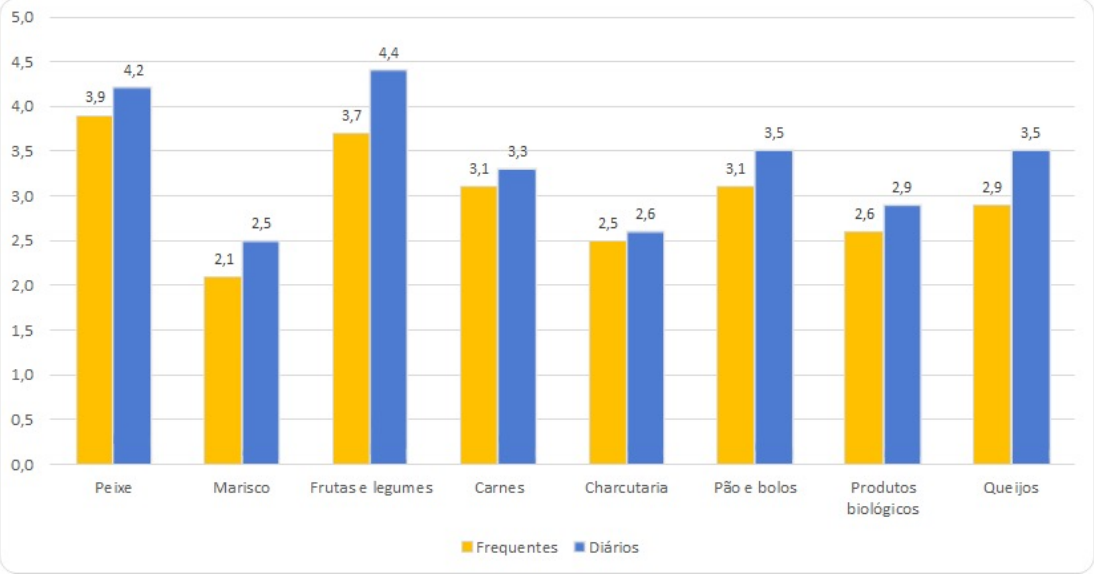
Tabela 2.13. Montantes médio gasto por clientes no MLS

Gastos	Nº de respondentes	%
10 euros	5	1,3
Entre 10 e 30 euros	168	42,1
30-50	144	36,1
50-100	72	18,0
> 100 euros	10	2,5

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Antes da pandemia, os produtos mais frequentemente comprados no MLS pelos clientes regulares eram peixe, fruta e legumes, pão e bolos e queijos.

Gráfico 2.5. Frequência compra

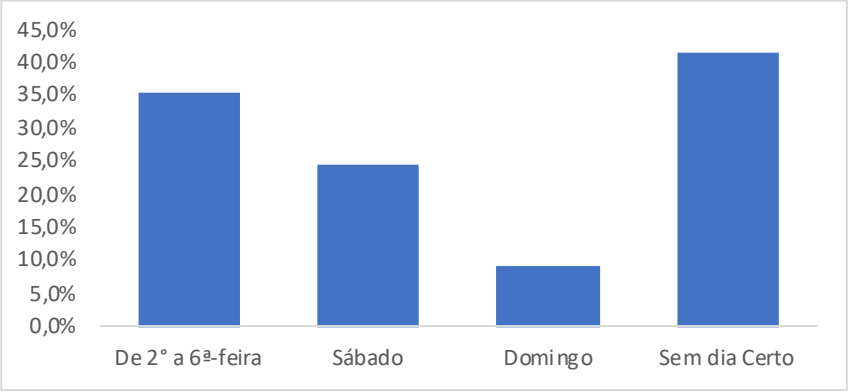


Legenda: (1) Nada frequente a (5) Muito frequente
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.4. Os consumidores (clientes não regulares) no MLS: caraterização global

Antes da pandemia, a maioria dos clientes ocasionais não tinha dia certo para fazer compras no MLS. Embora não tivessem horário certo para fazer as suas compras, faziam-nas predominantemente entre as 9 e as 11h.

Gráfico 2.6. Dias das visitas ao MLS



Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

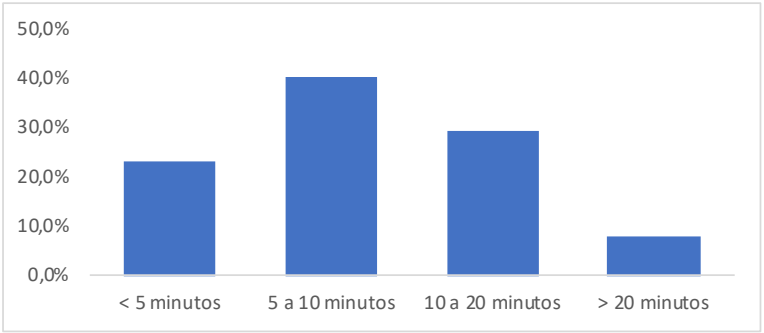
Tabela 2.18. Horário da visita ao MLS

Horário	Ocasionais
7h - 9h	3,1%
9h - 11h	36,9%
11h - 13h	13,8%
Depois das 13h	23,1%
Sem horário certo	33,8%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Os clientes ocasionais, na sua maioria, demoravam a chegar ao local onde faziam mais frequentemente compras de produtos alimentares frescos, em média, entre 5 e 10 minutos.

Gráfico 2.7. Tempo de percurso até ao MLS



Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Os clientes ocasionais do MLS, antes da pandemia, efetuavam as suas compra de produtos alimentares predominantemente em hipermercados ou lojas especializadas.

Tabela 2.19. Locais de compra de produtos alimentares

Locais	Peixe	Marisco	Fruta / legumes	Carne	Charcu-taria	Pão e bolos	Prod. Bio-lógicos	Queijos
Diretamente no produtor		1,5%	4,6%	1,5%			4,6%	1,5%
Hipermercados	33,8%	26,2%	38,5%	27,7%	40,0%	24,6%	26,2%	41,5%
Lojas especializadas	21,5%	20,0%	18,5%	44,6%	4,6%	30,8%	3,1%	6,2%
Mercados (municipais)	9,2%	4,6%	3,1%		1,5%	4,6%	3,1%	1,5%
Não compro	7,7%	24,6%	3,1%		9,2%	1,5%	40,0%	7,7%
Outros	1,5%	3,1%	4,6%	6,2%	6,2%	10,8%	4,6%	4,6%
Supermercados	26,2%	20,0%	27,7%	20,0%	38,5%	27,7%	18,5%	36,9%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.5. A satisfação global dos consumidores (clientes) face ao MLS

Verifica-se que os clientes demonstram elevado nível de satisfação face ao MLS. Dos respondentes, 63,2% mostram-se muito satisfeitos e 34,1% afirmam estar satisfeitos. 1,2% dos respondentes afirmam-se (muito) insatisfeitos. As mulheres indicam um grau de satisfação mais elevado do que os homens.

Tabela 2.20. Satisfação com o MLS por género do respondente

Medidor	Feminino	Masculino	Total
Muito insatisfeito	0,4%	1,7%	1,0%
Insatisfeito		0,6%	0,2%
Neutro	1,3%	1,7%	1,5%
Satisfeito	29,9%	39,2%	34,1%
Muito satisfeito	68,3%	56,9%	63,2%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Os maiores níveis de satisfação registam-se nos clientes mais idosos. Por exemplo, todos os clientes com mais de 54 anos afirmaram-se satisfeitos ou muito satisfeitos.

Tabela 2.21. Satisfação com o MLS e idade do respondente

Medidor	18-34 anos	35-54 anos	> 54 anos	Total
Muito insatisfeito	1,2%	1,8%		1,0%
Insatisfeito	1,2%			0,2%
Neutro	3,7%	1,8%		1,5%
Satisfeito	39,5%	32,1%	33,3%	34,1%
Muito satisfeito	54,3%	64,3%	66,7%	63,2%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.6. A satisfação dos consumidores (clientes) face aos acessos

O estacionamento é o aspeto que regista menor satisfação para os inquiridos de ambos os sexos e, especialmente, dos clientes mais jovens e os das classes socioeconómicas mais elevadas. Relativamente aos acessos, as mulheres estão significativamente mais satisfeitas do que os homens com a facilidade de acesso em viatura própria e com a facilidade de acesso em transportes públicos.

Tabela 2.22. Satisfação face aos acessos: comparação por género

	Feminino	Masculino
Facilidade de acesso em viatura própria	3,8	3,5
Facilidade de estacionamento	2,6	2,5
Facilidade de acesso em transportes públicos	4,4	4,1
Facilidade/rapidez de acesso a pé	4,3	4,2

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Tabela 2.23. Satisfação face aos acessos: comparação por idade

	18-34 anos	35-54 anos	> 54 anos
Facilidade de acesso em viatura própria	3,5	3,7	3,7
Facilidade de estacionamento	2,3	2,6	2,8
Facilidade de acesso em transportes públicos	4,4	4,3	4,1
Facilidade/rapidez de acesso a pé	4,3	4,3	4,2

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Tabela 2.24. Satisfação face aos acessos: comparação por classe socioeconómica

	C2 e D	C1	AB
Facilidade de acesso em viatura própria	3,9	3,6	3,3
Facilidade de estacionamento	2,9	2,6	2,2
Facilidade de acesso em transportes públicos	4,4	4,2	4,0
Facilidade/ rapidez de acesso a pé	4,3	4,2	4,1

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.7. A satisfação dos consumidores (clientes) face aos produtos e preços

Verifica-se um elevado nível de satisfação com a gama de produtos oferecida, sendo que as mulheres estão significativamente mais satisfeitas do que os homens. Relativamente à oferta de produtos biológicos e, sobretudo, ao nível de preços, a perceção é substancialmente menos favorável.

Tabela 2.25. Satisfação face a produtos e preços: comparação por género

	Feminino	Masculino
Variedade dos produtos	4,7	4,6
Qualidade dos produtos	4,7	4,5
Apresentação dos produtos	4,6	4,3
Confiança nos produtos	4,6	4,4
Com a oferta de produtos biológicos	3,9	3,7
Preço dos produtos	3,6	3,4

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Os clientes regulares da classe C2 e D estão significativamente mais satisfeitos do que os da classe C1 com a variedade e os preços dos produtos.

Tabela 2.26. Satisfação face a produtos e preços: comparação por classe socioeconómica

	C2 e D	C1	AB
Variedade dos produtos	4,8	4,6	4,7
Qualidade dos produtos	4,7	4,6	4,6
Apresentação dos produtos	4,5	4,5	4,4
Confiança nos produtos	4,6	4,5	4,4
Com a oferta de produtos biológicos	4,2	3,8	3,4
Preço dos produtos	3,7	3,4	3,5

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.8. A satisfação dos consumidores (clientes) face ao funcionamento do MLS

Verifica-se, em geral, uma elevada satisfação dos clientes relativamente ao funcionamento do MLS. As mulheres e os grupos etários mais elevados apresentam resultados geralmente com níveis de satisfação mais elevados em relação à generalidade das características apresentadas.

Tabela 2.27. Satisfação face a produtos e preços:comparação por género

	Feminino	Masculino
Organização do espaço	4,5	4,3
Limpeza do espaço	4,3	4,3
Informação sobre os produtos à venda	3,8	3,6
Os meios de pagamento (Multibanco, MB Way)	4,0	3,7

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Tabela 2.28. Satisfação face ao funcionamento do MLS: comparação por género

	18-34 anos	35-54 anos	> 54 anos
Organização do espaço	4,3	4,5	4,5
Limpeza do espaço	4,1	4,3	4,3
Informação sobre os produtos à venda	3,6	3,9	3,9
Os meios de pagamento (Multibanco, MB Way)	3,5	3,9	3,9

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Tabela 2.29. Satisfação face ao funcionamento do MLS: por classe socioecnómica

	C2 e D	C1	AB
Organização do espaço	4,6	4,4	4,4
Limpeza do espaço	4,5	4,3	4,1
Informação sobre os produtos à venda	4,1	4,1	4,1
Os meios de pagamento (Multibanco, MB Way)	4,0	3,9	3,7

Legenda: (1) Muito Insatisfeito a (5) Muito Satisfeito
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.2.4.9. Sugestões de melhoria e propostas dos consumidores (clientes) para o MLS

Foi perguntado aos clientes do Mercado do Livramento quais as principais sugestões de melhoria que gostariam fossem implementadas.

Verifica-se que as principais sugestões se prendem com o estacionamento, os preços, a existência de um serviço de entregas, a existência de cestos/carrinhos de compras e a melhoria dos horários.

Os clientes frequentes tendem a sugerir mais melhorias na organização do espaço, limpeza e higiene e a disponibilização de cestos de compras. Por seu lado, há uma proporção significativamente mais elevada de clientes ocasionais a pedir para melhorar o horário de funcionamento.

Tabela 2.30. Sugestões de Melhoria: Comparação por tipo de clientes

	Tipo de Clientes			
	Ocasionais	Frequentes	Diários	Total
Melhorar a facilidade de estacionamento	55%	67%	67%	65%
Baixar os preços dos produtos	42%	40%	39%	40%
Ter um serviço de entregas ao domicílio	20%	28%	24%	25%
Ter cestos para compras	8%	29%	24%	24%
Melhorar o horário de funcionamento	37%	21%	17%	21%
Ter mais restaurantes e cafés	9%	7%	10%	9%
Oferecer entretenimento, programas temáticos, etc.	5%	6%	12%	9%
Melhorar a limpeza e higiene		12%	6%	7%
Melhorar o conforto do espaço	3%	4%	9%	6%
Melhorar a organização do espaço		8%	3%	5%
Melhorar a variedade dos produtos		1%	2%	1%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Relativamente ao horário de funcionamento, foi perguntado se – e em que condições – os clientes aumentariam a sua frequência de compras no MLS. Das respostas obtidas verificou-se o interesse significativo pela abertura ao sábado à tarde.

Tabela 2.31. Possíveis reações a alterações de horário, por tipo de clientes

	Tipo de Clientes			
	Ocasionais	Frequentes	Diários	Total
Não	41,5%	37,2%	41,1%	39,8%
Sim, se estivesse aberto ao domingo à tarde	3,1%	3,7%	1,2%	2,3%
Sim, se estivesse aberto ao sábado à tarde	20,0%	20,7%	22,4%	21,5%
Sim, se estivesse aberto durante a tarde de 2ª a 6ª feira	23,1%	24,4%	20,3%	22,1%

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.3 Contributos dos principais intervenientes para a definição do perfil de competências e níveis de proficiência

O desenvolvimento de um processo que apoie a gestão dos Mercados Municipais implica refletir sobre os seus resultados, identificando os seus aspetos positivos e as suas debilidades com vista a criar oportunidades de melhoria.

O resultado da atividade dos Mercados Municipais está dependente do desenvolvimento de um processo que apoie a gestão e que alavanque o desempenho dos diferentes intervenientes associados à atividade destes Mercados. Estes, deverão ter como ponto de partida a interiorização do perfil de competências associado ao exercício das suas funções. O papel dos municípios na promoção do desenvolvimento dos Mercados só toma efetivamente corpo quando reconhecerem e assumirem que os profissionais que nele trabalham são os agentes estratégicos impulsionadores do negócio, desempenhando um papel central na economia local. Ou seja, se é verdade que uma das variáveis fundamentais do negócio é o conhecimento do consumidor, não menos verdade é que só com o desenvolvimento e atualização das competências dos comerciantes dos Mercados Municipais tal conhecimento se pode mais facilmente objetivar.

Além dos profissionais que a exercem como função principal, o grupo dos comerciantes dos Mercados Municipais inclui dois subgrupos – o dos revendedores e o dos produtores.
A este nível, alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre os Mercados, a nível geral (e.g., Ruivo & Carvalho, 2017; Ravenna et al., 2014; Barreta, 2012; Alves & Filho, 2011), havendo uma menor intervenção ao nível da investigação sobre os seus principais intervenientes – os comerciantes –, não obstante estes assumirem um papel primordial enquanto atores chave para alcançar o sucesso do negócio (Rivas-Cedeño et al., 2019).

Este capítulo versa sobre a análise do papel e da importância das competências dos comerciantes do MLS, procurando definir o seu perfil ideal de competências, de modo a avaliar o grau de similaridade do profissional a esse perfil e os seus níveis de proficiência.

O objetivo é apoiar os responsáveis do MLS na conceção de modelos de gestão com enfoque no desenvolvimento de competências, contribuindo para a elaboração de sistemas de trabalho que permitam alavancar para níveis superiores o desempenho dos comerciantes e, portanto, o resultado deste Mercado. Em simultâneo, permite, também, apoiar o desenvolvimento de ações que promovam a melhoria da proficiência das suas competências.

2.3.1. Os comerciantes dos Mercados Municipais e as suas competências

Os Mercados têm ganho uma nova centralidade e espaço de referência na estrutura da cidade (Pereira, 2018), revitalizando os espaços públicos, ao criarem um lugar de diversidade, e contribuírem para a inserção de trabalhadores pouco qualificados (Barreta, 2012). O desenvolvimento de competências é, a este nível, fundamental, já que contribui para o crescimento e consolidação dos trabalhadores e das organizações (Sarwoko, 2016). A manutenção dos níveis de competitividade, através do equilíbrio entre competências detidas e requeridas pelos comerciantes, constitui, pois, um dos principais desafios que se colocam.

Pretende-se fidelizar e atrair novos clientes, consolidar a imagem do espaço, tornar a compra num ato lúdico e conferir valor acrescentado aos produtos que aí se comercializam. Para isso, a concorrência deve ter lugar não apenas com base em fatores económicos, mas também à luz de critérios de desempenho baseados nas competências.

Apesar de bastante desenvolvido nas últimas décadas, tanto ao nível da investigação de matriz teórica como empírica, persistem, ainda hoje, algumas divergências quanto à sua concetualização das competências (Freitas & Odelius, 2019). Entre as diferentes concetualizações, a perspetiva dominante incide na articulação entre as competências individuais e profissionais e as necessidades estabelecidas pelas funções ou posições existentes nos contextos organizacionais (Sarwoko, 2016).

As competências são o conjunto de padrões comportamentais que o titular de uma função deve apresentar por forma a desempenhar as suas tarefas com competência (Woodruffe, 1992) e dizem respeito aos comportamentos e ações observáveis que as pessoas necessitam apresentar como, por exemplo, características de personalidade, aptidões, atitudes e valores, motivações, conhecimentos, competências comportamentais (Spencer & Spencer, 1993). Tendo por base esta formulação, as competências permitem que os profissionais e as organizações desenvolvam uma maior capacidade e visão estratégica, que irá afetar decisivamente o seu desempenho, individual e organizacional, e as suas estratégias de crescimento e consolidação (Sarwoko, 2016). A transição para o modelo de gestão de competências requer a identificação, descrição e avaliação das competências (Silva et al., 2019).

A gestão baseada nas competências tem, assim, como objetivo principal o desenvolvimento das pessoas na sua plenitude (Le Boterf, 2015). Para isso, a competência, neste modelo, não se configura apenas como um conhecimento, um saber ou uma habilidade, mas também como ter capacidade para ter iniciativa e assumir a responsabilidade perante determinadas situações profissionais com as quais um profissional se confronta (Zarifian, 2001). Neste mo-

delo, o foco das competências sai das qualificações prescritas pela função e dirige-se para o indivíduo, isto é, para as suas capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que se inserem nos vários domínios do saber (saber-saber, saber-estar e saber-fazer) e respetiva dedicação e entrega no exercício profissional (Dutra, 2016).

Atualmente, no contexto da sua atividade profissional, os comerciantes dos Mercados Municipais enfrentam um conjunto de dificuldades e desafios próprios de um Mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. É, por isso, fundamental que este tipo de comércio aposte cada vez mais na valorização dos seus comerciantes, colocando-os no centro do negócio. É importante saber o que vende, mas também, e sobretudo, como vende, que tipo de padrões comportamentais utiliza e que tipo de competências mobiliza. O seu negócio deve ser desenvolvido tendo por base a aquisição de conhecimentos e competências por parte destes profissionais.

O papel de comerciante é desempenhado, de modo mais ou menos formal, por toda e qualquer pessoa que organiza e efetua a comercialização de produtos e/ou serviços através de canais convencionais e online, garantindo a satisfação dos clientes. Exerce a sua função em diferentes contextos organizacionais, nomeadamente em empresas de diferentes áreas de atividade na venda a retalho de bens e serviços (Barreta, 2012).

As motivações que estão na base de um qualquer indivíduo para o exercício desta atividade são várias e vão desde aqueles que têm uma efetiva vocação para esta área de atuação profissional, aos que a ela recorrem como uma alternativa perante ausência de outras opções, passando mesmo pelos que a exercem motivados por questões de continuidade geracional.

De acordo com o Referencial de Competências da ANQEP, o técnico de comércio insere-se na área de atuação 341 (Comércio), a que corresponde o nível de classificação 4. Genericamente, a estes profissionais compete organizar e efetuar a comercialização de produtos e/ou serviços através de canais convencionais e online, garantindo a satisfação dos clientes, exercendo a sua função em empresas de diferentes áreas de atividade na venda a retalho de bens e serviços (ANQEP, s.d.).

Os comerciantes exercem a sua função em vários domínios, nomeadamente em vendas (e.g., atender e aconselhar os clientes relativamente a produtos ou serviços, efetuar a exposição e reposição de produtos nos pontos de venda, organizar e dinamizar pontos de venda), gestão (e.g., organizar e executar os procedimentos administrativos inerentes à atividade comercial, controlar os stocks dos produtos comercializados pela empresa, controlar o processo de ges-

tão das encomendas) e da comunicação (e.g., comunicar e interagir em língua estrangeira em contexto de comércio) (ANQEP, s.d.).

Os comerciantes devem ter presente as exigências específicas que lhe são impostas ao nível das condições de higiene e segurança (CMS, 2013). Mas, além de cumprir a legislação a este nível, devem também fazer um uso apropriado dos recursos, bem como ser assíduo e pontual, respeitando os clientes e garantindo a boa qualidade dos produtos e/ou serviços. Em simultâneo, como forma de garantir que a preconização das suas funções responda às necessidades dos clientes, os comerciantes devem ter preocupações de sustentabilidade, valorizando os chamados ecoprodutos (Jardim & Pavan, 2014).

Consideramos, assim, que os comerciantes, que exercem atividade nos Mercados Municipais, deverão possuir um conjunto de competências nos seguintes domínios:

- *saber-saber*, corresponde ao domínio teórico e está associado ao conhecimento sobre as caraterísticas fundamentais do setor do comércio e serviços, os serviços e produtos comercializados, normas e regulamentos aplicáveis à comercialização dos produtos e serviços, estratégias de promoção comercial e de marketing, equipamentos específicos da atividade comercial e de gestão (ANQEP, s.d.; Ruivo & Carvalho, 2017; CMS, 2013), ou mesmo conhecimentos sobre produtos de base ecológica (Crawford et al., 2018; Darolt et al., 2016; Jardim & Pavan, 2014).
- *saber-estar*, corresponde a uma atitude de ser e estar em contexto e destacam a necessidade do comerciante possuir capacidade de adaptação a qualquer público e situação, detendo, para isso, competências ao nível do comportamento e da atitude, como sejam a postura pessoal e profissional, capacidade de negociação, capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação, argumentação, tolerância e empatia (ANQEP, s.d.; Ruivo & Carvalho, 2017; CMS, 2013).
- *saber-fazer*, corresponde ao domínio prático que advém da aplicação de um conhecimento já adquirido e destaca a capacidade de analisar o contexto específico e objetivo de exercício da sua atividade, capacidade para efetuar operações de caixa, efetuar o controlo quantitativo e qualitativo de produtos, utilizar as técnicas de venda, manusear e embalar os produtos, utilizar os equipamentos, as funcionalidades do sistema informático do serviço comercial, analisar documentação sobre os serviços e produtos comercializados, aplicar técnicas de promoção e marketing de serviços e produtos comercializados (ANQEP, s.d.; Ruivo & Carvalho, 2017; Darolt et al., 2016; CMS, 2013).

2.3.2. Perfil de competências ideal dos comerciantes

Para construir o perfil de competências dos comerciantes do MLS optou-se, numa primeira fase, por identificar um conjunto alargado de competências tendo por base a adaptação do Referencial de Competências da ANQEP (s.d.), o Regulamento dos Mercados Municipais de Setúbal (CMS, 2013) e os estudos de Ruivo & Carvalho (2017) e de Barreta (2012). Através deste processo foram identificadas dezassete (17) competências:

- Conhecimento do setor do comércio;
- Capacidade para apresentar e valorizar os produtos aos clientes;
- Capacidade de efetuar a venda de produtos através da utilização dos meios informáticos e dos equipamentos específicos da área comercial e de leitura ótica;
- Capacidade para efetuar operações de caixa, procedendo à sua abertura e fecho;
- Capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos;
- Capacidade para efetuar a embalagem e acondicionamento dos produtos vendidos;
- Conhecimentos de inglês ou outra língua estrangeira adequada à atividade comercial;
- Capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes;
- Conhecimento e aplicação das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional e as respeitantes aos produtos comercializados;
- Capacidade de relacionamento interpessoal com os vários interlocutores;
- Conhecimento dos produtos que comercializa;
- Conhecimentos sobre como manusear, armazenar e conservar os produtos;
- Capacidade de interpretação de listagens de produtos, preçários e documentação relativa à atividade comercial;
- Conhecimentos de serviço pós-venda;
- Conhecimento de gestão de stocks, inventariação e registo de produtos;
- Capacidade para gerir o tempo em função do fluxo de clientes;
- Conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes.

De forma a validar estas competências e a identificar potenciais novas competências importantes para o exercício da função de comerciante no MLS, foi aplicado um inquérito aos diferentes intervenientes – comerciantes de referência, especialistas, clientes, agentes turísticos (ver nota metodológica no final do relatório, a parte relativa ao "Perfil de competências dos comerciantes"). Deste processo resultou a inclusão de mais quatro (4) competências às anteriormente identificadas, num total de vinte e uma (21) competências, a saber:

- Conhecimento sobre educação cívica e cidadania;
- Conhecimento de gestão financeira;
- Capacidade para implementar vendas online e entregas ao domicílio;
- Conhecimento específicos sobre programas de apoio ao setor.

Após identificação do conjunto alargado de competências dos comerciantes, procurou-se definir o Perfil de Competências Ideal do Comerciante (PCIC) – que corresponde às suas competências-chave – através da avaliação da importância dada pelos diferentes intervenientes às competências identificadas e aferir a similaridade da avaliação realizada. Para tal, recorreu-se à adaptação da metodologia Qute (ROQET, 2012; Brito, 2019; Brito & Cordeiro, 2020) ao contexto de comércio, comparando as respostas dos diferentes grupos de intervenientes. As 21 competências inicialmente identificadas deram lugar a 11 competências-chave, que passamos a descrever:

- Normas de segurança, higiene e saúde:

  Pressupõe o conhecimento e a aplicação das normas de segurança, higiene e saúde da atividade comercial e as respeitantes aos produtos comercializados. Reveste-se de particular importância o conhecimento dos procedimentos internos, bem como a identificação e prevenção de riscos e perigos associados à atividade profissional.
- Manusear, armazenar e conservar os produtos:

  Pressupõe o conhecimento e a capacidade de manuseamento dos produtos respeitando as normas de saúde e higiene de forma a preservar a sua qualidade, bem como o controlo do processo de armazenagem e de conservação de produtos, respeitando as normas de qualidade e ambiente de forma a não alterar as suas caraterísticas.
- Apresentação e valorização dos produtos aos clientes:

  Pressupõe o conhecimento e a capacidade para criar um ambiente atrativo do espaço, expondo os produtos e a informação sobre os produtos de acordo com as condições ambientais adequadas (iluminação, temperatura e limpeza) de forma a valorizar os produtos. Reveste-se de particular importância o conhecimento sobre as técnicas de exposição, a organização do posto de trabalho de forma a responder às solicitações dos clientes e o desenvolvimento de ações de animação no ponto de venda com vista à promoção e divulgação de produtos.
- Conhecimento dos produtos:

  Pressupõe o conhecimento aprofundado sobre os produtos comercializados, suas características, modos de utilização, especificações e critérios de classificação. Reveste-se de particular importância a capacidade para explicitar e demonstrar, quando necessário, as potencialidades dos produtos bem como a capacidade para informar os clientes sobre as condições de produção, de aquisição e de venda.

- Comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes:

Pressupõe o conhecimento aprofundado sobre técnicas de comunicação em ambiente comercial, adaptando a linguagem às características dos interlocutores. Reveste-se de particular importância a capacidade para: comunicar de forma clara e compreensível de forma a responder adequadamente às necessidades dos clientes; argumentar e negociar com os clientes; atender e clarificar os clientes tendo em vista a satisfação das suas necessidades e a sua fidelização; aconselhar os clientes na compra, orientando-os na sua escolha e apresentando alternativas sempre que necessário.

- Relacionamento interpessoal:

Pressupõe o conhecimento e a capacidade para interagir com os diferentes interlocutores. Reveste-se de particular importância a capacidade de relacionamento interpessoal tendo em vista ultrapassar eventuais situações inesperadas (conflituosas ou outras), bem como a capacidade para demonstrar disponibilidade e cortesia no relacionamento com interlocutores diferenciados.

- Conhecimento do setor do comércio:

Pressupõe o conhecimento geral sobre o setor comercial, sobretudo ao nível do comércio local de proximidade, de forma a responder adequadamente às necessidades dos clientes. Reveste-se de particular importância o conhecimento sobre: o tipo de Mercado em que atua; o tipo de gestão; o tipo de cliente; a concorrência; a legislação comercial e as normas gerais e os regulamentos específicos aplicáveis à comercialização dos produtos.

- Interpretação de listagens, preçários e outra documentação:

Pressupõe o conhecimento e a capacidade para interpretar a documentação técnica sobre os produtos comercializados. Reveste-se de particular importância a documentação relativa às listagens, preços, processo de venda e comercialização, condições e acordos especiais com clientes individuais e empresariais.

- Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos:

Pressupõe o conhecimento e a capacidade para efetuar inventariação e registo de produtos, gerindo e controlando os stocks e o processo de gestão das encomendas, providenciando a sua reposição nos pontos de vendas. Pressupõe, ainda, o conhecimento e aplicação das normas de qualidade, pelo que se reveste de particular importância o conhecimento sobre as caraterísticas e especificações dos produtos de forma a efetuar periodicamente a análise da sua qualidade, providenciando pela sua excelência.

- Embalagem e acondicionamento dos produtos:

Pressupõe o conhecimento e a capacidade para efetuar a embalagem dos produtos, acondicionando-os de forma adequada e entregando-os aos clientes ou providenciar, sempre que necessário, o seu transporte, respeitando os pedidos expressos dos clientes.

Reveste-se de particular importância o conhecimento das características específicas dos produtos, das normas gerais e dos procedimentos internos.

- Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes:

Pressupõe o desenvolvimento de comportamentos ambientalmente sustentáveis. Reveste-se de particular importância o conhecimento e a aplicação das técnicas de reciclagem respeitando as normas gerais e os procedimentos internos, bem como o conhecimento sobre as características dos produtos de base ecológica (produtos orgânicos sem aditivos químicos, produtos verdes, ecoprodutos), nomeadamente os regulamentos para a sua produção, certificação e comercialização, fomentando hábitos de produção, de venda e de consumo ambientalmente sustentáveis.

Cada uma das onze competências foram, posteriormente, sistematizadas pela sua ordem de importância (OI) (tabela 2.32. e gráfico 2.8.).

Tabela 2.32. Perfil de competências ideal dos comerciantes

Competências	N	MP	DP	OI
Normas de segurança, higiene e saúde	36	4,89	0,319	1
Manusear, armazenar e conservar os produtos	36	4,72	0,513	2
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	36	4,69	0,577	3
Conhecimento dos produtos	36	4,61	0,494	4
Comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes	36	4,49	0,514	5
Relacionamento interpessoal	36	4,44	0,877	6
Conhecimento do setor do comércio	36	4,42	0,732	7
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	36	4,28	0,659	8
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	36	4,28	0,701	9
Embalagem e acondicionamento dos produtos	36	4,28	0,815	10
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	36	4,25	0,806	11

Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

Gráfico 2.8. Perfil de competências ideal dos comerciantes

Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

Os diferentes grupos de intervenientes relacionados com o MLS consideraram que as competências-chaves mais importantes para o perfil ideal do comerciante é o conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde (4,89) e a capacidade para manusear, armazenar e conservar os produtos (4,72), dando assim mais importância a uma competência *hard* do grupo das competências que se enquadram no domínio do *saber-saber* e também do *saber-fazer*, ou seja, que agrupam as competências necessárias para por em prática os conhecimentos técnicos e especializados relacionados com o desempenho de uma determinada tarefa.

A competência menos valorizada foi o conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (em 11º lugar com 4,25). A capacidade para embalar e acondicionar os produtos, controlar quantitativa e qualitativamente os produtos e interpretar listagens, preçários e outra documentação ficaram logo a seguir, todos com média de 4,28 (sendo diferenciados no seu posicionamento pelo valor do desvio-padrão).

As competências *soft* ficaram posicionadas em lugares intermédios da escala: a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento aos clientes ficou em 5º lugar (4,49) e o relacionamento interpessoal em 6º lugar (4,44).

2.3.2.1. Perfil de competências ideal do comerciante na perspetiva dos especialistas

O perfil de competências ideal do comerciante, na ótica dos especialistas (PCICesp), foi obtido tendo por base a identificação da média ponderada (MP) de cada competência bem como a definição da ordem de importância (OI) (tabela 2.33.).

Tabela 2.33. PCIC Especialistas

Competências	MP	DP	OI
Normas de segurança, higiene e saúde	4,86	0,378	1
Manusear, armazenar e conservar os produtos	4,86	0,378	1
Conhecimento dos produtos	4,43	0,535	3
Comunicação, argumentação e aconseisalhamento no atendimento de clientes	4,29	0,488	4
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	4,29	0,756	5
Conhecimento do setor do comércio	4,29	0,756	5
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	4,14	0,690	7
Relacionamento interpessoal	4,00	0,816	8
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	3,86	0,900	9
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	3,71	0,756	10
Embalagem e acondicionamento dos produtos	3,29	0,756	11

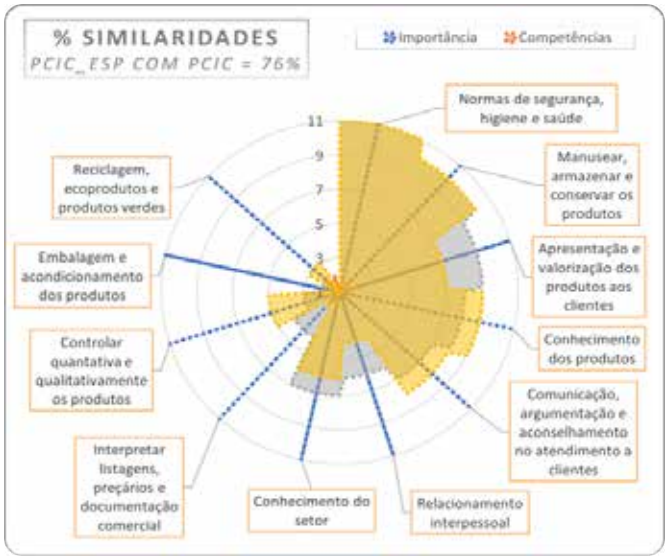
Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

Constata-se que os especialistas se aproximam do posicionamento definido ao nível do PCIC, ao considerarem que as competências-chave mais importantes para o perfil ideal do comerciante do MLS são o conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde e a capacidade para manusear, armazenar e conservar os produtos (ambas com 4,86), dando, assim, mais importância a uma competência *hard* do grupo das competências que se enquadram no domínio do *saber-saber* e do *saber-fazer*, ou seja, que agrupam as competências necessárias para colocar em prática os conhecimentos técnicos e especializados relacionados com o desempenho de uma determinada tarefa. A embalagem e acondicionamento dos produtos (3,29) e a interpretação de listagens, preçários e outra documentação relacionada com a atividade comercial (3,71), ficaram posicionadas no último e penúltimo lugar respetivamente.

As competências soft são das menos valorizadas: o relacionamento interpessoal surge apenas no 8º lugar (4,00) e a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento aos clientes aparece no 4º lugar (4,29). Conclui-se que, para os especialistas, as competências *hard* são críticas para o desenvolvimento da atividade do comerciante do MLS, surgindo as competências *soft* como mais abrangentes e genéricas, contribuindo para alavancar o desempenho destes profissionais.

Posteriormente estabeleceu-se o nível de similaridade entre o PCIC e o PCICesp através da verificação da interseção sobreposta entre os perfis. Constatou-se a percentagem de semelhança é elevada – PCICesp é idêntico em 77% ao PCIC (gráfico 2.9.).

Gráfico 2.9. Similaridade entre o PCIC e o PCICesp



Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

2.3.2.2. Perfil de competências ideal do comerciante na perspetiva dos consumidores

Para definir o perfil de competências ideal do comerciante foi considerada, também, a perspetiva dos consumidores (PCICon), que inclui os clientes individuais e os clientes coletivos.

A este nível, algumas semelhanças podem ser identificadas (tabela 2.34.). Desde logo, a maior valorização das competências hard por ambos os grupos, reforçando o já constatado anteriormente para os especialistas: normas de segurança, higiene e saúde (1º lugar com 4,92 para os clientes individuais; 2º lugar para os clientes coletivos com 4,78) e apresentação e valorização dos produtos aos clientes (2º lugar com 4,69 para os clientes individuais; 1º lugar para os clientes coletivos com 4,89).

Destaque, ainda, para a importância dada pelos clientes individuais à capacidade de manusear, armazenar e conservar os produtos (2º lugar com 4,69). De salientar, também, a menor importância dada à competência relacionada com a reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (8º lugar com 4,38 para os clientes individuais; 10º lugar para os clientes coletivos com 4,33) e a menor importância da competência *soft* relacionada com a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes (6º lugar com 4,42 para os clientes individuais; 4º lugar para os clientes coletivos com 4,56), o que evidencia um posicionamento secundarizado das competências relacionadas com o comportamento e a atitude.

Tabela 2.34. PCIC Consumidores (clientes individuais e clientes coletivos)

Competências	Clientes Individuais			Clientes Coletivos		
	M	DP	OI	M	DP	OI
Normas de segurança, higiene e saúde	4,92	0,277	1	4,78	0,441	2
Manusear, armazenar e conservar os produtos	4,69	0,630	2	4,56	0,527	5
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	4,69	0,630	2	4,89	0,333	1
Conhecimento dos produtos	4,54	0,519	4	4,56	0,527	5
Relacionamento interpessoal	4,54	0,660	5	4,78	0,441	2
Comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes	4,42	0,534	6	4,56	0,464	4
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	4,38	0,650	7	4,33	0,707	11
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	4,38	0,870	8	4,33	0,500	10
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	4,31	0,630	9	4,44	0,527	9
Conhecimento do setor do comércio	4,31	0,751	11	4,56	0,726	8
Embalagem e acondicionamento dos produtos	4,31	0,751	11	4,56	0,527	5

Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

Ao nível das diferenças destaque para a menor importância atribuída pelos clientes individuais, face aos clientes coletivos (agentes turísticos), relativamente à capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos bem como para o conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (7º e 8º lugares face ao 11º e 10º lugares para cada um dos grupos respetivamente). Realce, ainda, para a maior importância atribuída pelos clientes coletivos, face aos clientes individuais, relativamente à capacidade para embalar e acondicionar os produtos, e ao conhecimento do setor do comércio (5º e 8º face ao 11º lugar para cada um dos grupos respetivamente) (Tabela 3).

Tendo como ponto de partida a análise referida, de forma a identificar a importância para os consumidores globalmente considerados, fez-se, seguidamente, a média ponderada das respostas das respostas dos dois grupos de intervenientes (tabela 2.35.).

Competências	Consumidores		
	M	DP	OI
Normas de segurança, higiene e saúde	4,86	0,351	1
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	4,77	0,528	2
Manusear, armazenar e conservar os produtos	4,64	0,581	3
Relacionamento interpessoal	4,64	0,577	4

Conhecimento dos produtos	4,55	0,510	5
Comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes	4,48	0,499	6
Embalagem e acondicionamento dos produtos	4,41	0,666	7
Conhecimento do setor do comércio	4,41	0,734	8
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	4,36	0,581	9
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	4,36	0,658	10
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	4,36	0,727	11

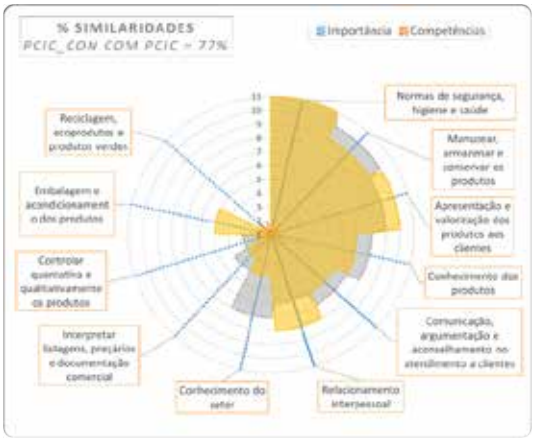
Tabela 2.35. PCIC Consumidores

Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

Conclui-se que a competência sobre o conhecimento e aplicação das normas de segurança, higiene e saúde obteve a maior média (4,86), ficando, assim, ordenada em primeiro lugar no PCICcon, havendo convergência de opinião com o grupo de especialistas, já que é a competência mais valorizada nos dois perfis. Esta é uma competência basilar da qualidade e eficiência dos comerciantes.

As competências menos valorizadas foram as relacionadas com a reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (4,36), com o controlo quantitativo e qualitativo dos produtos (4,36), e com a interpretação de listagens, preçários e outra documentação (4,36). As competências *soft* são menos valorizadas do que as competências *hard*, aparecendo a capacidade de relacionamento interpessoal apenas em 4º lugar (4,64) e a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes apenas em 6º lugar (4,48). Os clientes tendem, assim, a relativizar a importância das competências relacionadas com o domínio das relações interpessoais na relação que os comerciantes têm com eles.
Seguidamente, calculou-se a percentagem de similaridade entre o PCIC e o PCICcon (gráfico 2.10.). A zona interseção entre os perfis é similar em 77% ao PCIC.

Gráfico 2.10. Similaridade entre o PCIC e o PCICcons



Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

2.3.2.3 Perfil de competências ideal do comerciante na perspetiva dos comerciantes de referência

Para definir o perfil de competências ideal do comerciante considerou-se, ainda, a perspetiva dos comerciantes de referência (PCICcr). Numa primeira fase, calculou-se a média ponderada (MP) de cada competência segundo os comerciantes de referência e estabeleceu-se a respetiva ordem de importância (OI) de cada competência (tabela 2.36.).

Em termos genéricos, verifica-se que todos os comerciantes de referência consideram o conhecimento e aplicação das normas de segurança, higiene e saúde e o conhecimento dos produtos como as competências mais importantes para a realização da sua função (5,00). Igualmente importante aparece referenciada a apresentação e valorização dos produtos aos clientes, o manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos, e a embalagem e acondicionamento dos produtos.

No polo oposto, as competências menos valorizadas são a capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos (4,14), o relacionamento interpessoal (4,29) e a reciclagem, ecoprodutor e produtos verdes (4,29). O sucesso da atividade de comerciante está, para os comerciantes de referência, mais dependente da aquisição e consolidação de um conjunto de saberes técnicos relacionados com normas e conhecimento de produtos (CMS, 2013) e menos com o conjunto de saberes relacionados com a sustentabilidade (Crawford et al., 2018; Jardim & Pavan, 2014) e de socialização no domínio das relações interpessoais (Ruivo & Carvalho, 2017).

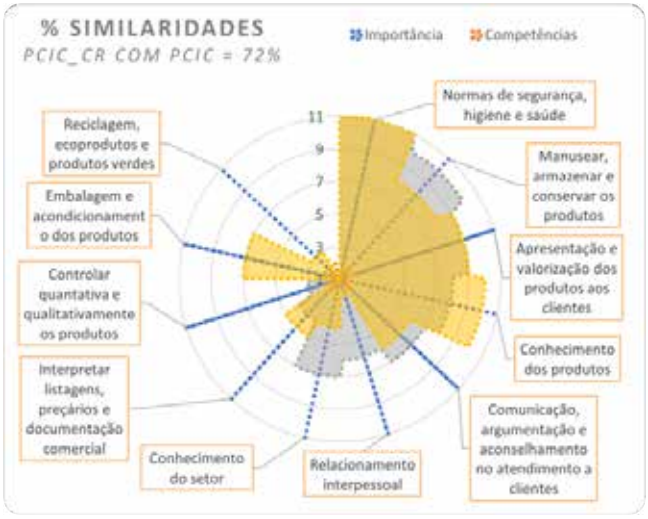
Tabela 2.36. PCIC Comerciantes de Referência

Competências	Comerciantes de referência		
	M	DP	OI
Normas de segurança, higiene e saúde	5,00	0,000	1
Conhecimento dos produtos	5,00	0,000	1
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	4,86	0,378	3
Manusear, armazenar e conservar os produtos	4,86	0,378	3
Embalagem e acondicionamento dos produtos	4,86	0,378	3
Comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes	4,71	0,567	6
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	4,57	0,535	7
Conhecimento do setor do comércio	4,57	0,787	8
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	4,29	0,951	9
Relacionamento interpessoal	4,29	1,496	10
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	4,14	0,900	11

Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

Posteriormente, analisou-se a similaridade entre o PCIC e o PCICcr (gráfico 2.11.). A zona sobreposta entre os perfis é elevada – PCICcr é similar em 72% ao PCIC.

Gráfico 2.11. Similaridade entre o PCIC e o PCICcr



Fonte: Inquérito aplicado ao *Focus Group* (2020).

2.4. Proficiência das competências dos comerciantes

As competências atrás referidas só adquirem significado e coerência ao articularem-se e interagirem entre si, numa perspetiva integrada. A função de comerciante dos Mercados locais é constituída por um vasto conjunto de atividades (técnicas e genéricas) que têm de ser desempenhadas pelo profissional.

Num modelo organizado por competências – identificação e análise das competências requeridas e detidas – a avaliação é fundamental de forma a validar a estrutura do perfil de competências objetivado. Com efeito, só faz sentido a validação de um modelo estruturado por competências se se avaliarem, passo a passo, as competências adquiridas e os níveis de proficiência alcançados. A determinação do nível de proficiência do profissional nas diferentes atividades constitui o aspeto basilar para determinar a competência por eles detidas. Possuindo as competências exigidas para o exercício função, cada comerciante terá diferentes níveis de proficiência relativamente a cada uma delas.

Além da aferição das competências dos comerciantes do MLS, é importante que exista uma coordenação entre as competências, o correspondente nível de proficiência e as atividades a realizar. A matriz de competências permite-nos comparar, simultaneamente, os diferen-

tes níveis de proficiência nas diferentes competências, tendo por base o nível de proficiência ideal – nível de proficiência esperado (ver nota metodológica no final do relatório, a parte relativa à "Proficiência dos comerciantes"). A aplicação desta metodologia constitui um pilar de melhoria contínua ao nível dos recursos humanos, tornando possível alavancar sustentadamente o desempenho dos diferentes profissionais. Nesta matriz, os níveis de proficiência dos comerciantes do MLS foram avaliados na perspetiva dos comerciantes-revendedores, dos comerciantes-produtores e dos clientes (clientes regulares).

2.4.1. Autoavaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes-revendedores

Solicitou-se aos comerciantes-revendedores do MLS que autoavaliassem a sua proficiência em cada uma das onze competências. Na autoavaliação feita pelos comerciantes-revendedores conclui-se que a proficiência nas competências é bastante positiva, já que todas se encontram bastante acima do valor médio da escala (2,50) (tabela 2.37.).

Em termos médios, o conhecimento dos produtos que comercializam (4,69) possui o valor mais elevado na autoavaliação total da proficiência. Com níveis de proficiência muito próximos estão o conhecimento de como manusear, armazenar e conservar os produtos (4,67), a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes (4,66) e o conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional (4,61).

As competências onde os comerciantes-revendedores revelam ser menos proficientes remetem para os conhecimentos sobre o setor do comércio, especialmente do comércio local de proximidade (3,74) e para os conhecimentos sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (3,95).

Tabela 2.37. Autoavaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes-revendedores

Competências	N	MP	DP	OP
Conhecimento dos produtos	105	4,69	0,698	1
Manusear, armazenar e conservar os produtos	103	4,67	0,797	2
Comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes	107	4,66	0,672	3
Normas de segurança, higiene e saúde	107	4,61	0,798	4
Relacionamento interpessoal	104	4,52	0,812	5
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	103	4,50	0,827	6
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	107	4,39	0,877	7
Embalagem e acondicionamento dos produtos	106	4,25	1,096	8
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	107	4,21	1,007	9

Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	106	3,95	1,036	10
Conhecimento do setor do comércio	106	3,74	1,036	11

Fonte: Inquérito aos comerciantes-revendedores (2021).

A nível global, os comerciantes-revendedores do MLS consideraram possuir as competências-chave requeridas para o exercício da sua atividade, enquadrando-se no perfil ideal definido (gráfico 2.12.). Constata-se que mais de 80% dos comerciantes-revendedores consideram possuir níveis de proficiência ideal em nove das onze competências. Inversamente, na autoavaliação feita pelos comerciantes-revendedores cerca 41,50% evidenciou um déficit de proficiência no que se refere aos conhecimentos sobre o setor do comércio local de proximidade e 32,10% relativamente aos conhecimentos sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes.

Gráfico 2.12. Matriz de proficiência na perspetiva dos comerciantes-revendedores

Fonte: Inquérito aos comerciantes-revendedores (2021).

2.4.2. Autoavaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes-produtores

Solicitou-se aos comerciantes-produtores que autoavaliassem a sua proficiência em cada uma das onze competências, no que concerne especificamente à sua atividade de comercialização dos produtos no MLS. A autoavaliação feita pelos comerciantes-produtores (tabela 2.38.) revela níveis de proficiência igualmente positivos, encontrando-se todas as competências acima do valor médio da escala (2,50). Todavia, em termos gerais verifica-se que os níveis de proficiência detidos pelos comerciantes-produtores são manifestamente mais baixos que os obtidos pelos comerciantes-revendedores.

Em termos médios, o conhecimento dos produtos que comercializam (3,86) é a competência que detém o valor mais elevado na autoavaliação total da proficiência. Refira-se também os valores de proficiência obtidos no conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional (3,75), no manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos (3,75), no relacionamento interpessoal (3,71) e na capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes (3,70). Do lado oposto, temos os conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (3,03) e o conhecimento sobre o setor do comércio local de proximidade (3,07) – são as competências onde os comerciantes-produtores revelam possuir mais dificuldades.

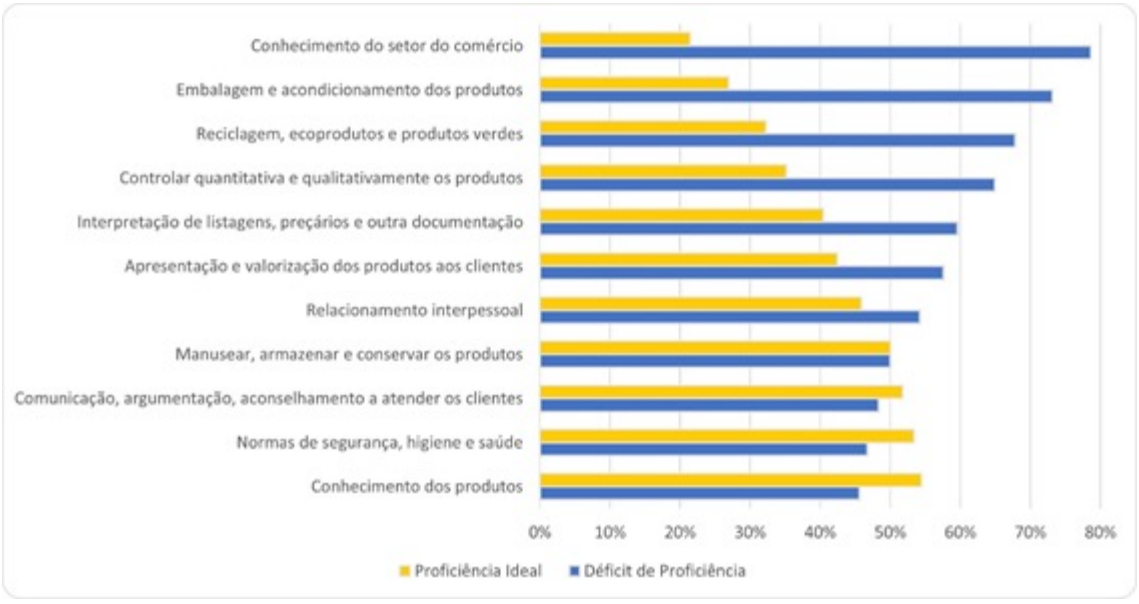
Tabela 2.38. Autoavaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes-produtores

Competências	N	MP	DP	OP
Conhecimento dos produtos	57	3,86	0,875	1
Normas de segurança, higiene e saúde	60	3,75	0,795	3
Manusear, armazenar e conservar os produtos	56	3,75	0,837	2
Relacionamento interpessoal	59	3,71	0,852	5
Comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes	60	3,70	0,850	4
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	59	3,49	0,898	6
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	57	3,42	0,706	7
Embalagem e acondicionamento dos produtos	52	3,33	0,648	8
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	57	3,33	0,715	9
Conhecimento do setor do comércio	56	3,07	0,599	11
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	59	3,03	1,114	10

Fonte: Inquérito aos comerciantes-produtores (2021).

Se considerarmos o nível de proficiência ideal por cada competência, é notório o maior desfasamento evidenciado pelos comerciantes-produtores no que concerne à comparação entre as competências detidas face às competências requeridas (gráfico 2.13.). Com efeito, apenas quatro competências específicas (conhecimento dos produtos – 54,40%; conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional – 53,30%; capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes – 51,70%; conhecimentos de manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos – 50,00%) são avaliadas nos níveis de proficiência ideal por mais de 50% dos produtores. Em todas as restantes competências os comerciantes-produtores fazem uma avaliação negativa, a saber: 78,60% dos respondentes identificaram possuir déficit ao nível do conhecimento do setor do comércio; 73,10% na capacidade para efetuar a embalagem e acondicionamento dos produtos vendidos; 67,80% no conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes; e 64,90% na capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos.

Gráfico 2.13. Matriz de proficiência na perspetiva dos comerciantes-produtores



Fonte: Inquérito aos comerciantes-produtores (2021).

2.4.3. Avaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes na perspetiva dos consumidores (clientes regulares)

Posteriormente, solicitou-se aos consumidores (clientes regulares) do MLS que avaliassem a proficiência dos comerciantes em cada uma das onze competências. Por clientes regulares consideraram-se os que, antes da pandemia Covid-19, realizavam compras de bens alimentares no MLS pelo menos 1 vez por mês.

Pela análise dos resultados da tabela 2.39., conclui-se que a proficiência nas competências avaliadas está sempre acima do valor médio da escala (2,50). Em termos globais, os comerciantes do MLS detêm as competências-chave requeridas para o exercício da sua atividade, enquadrando-se no perfil definido para este tipo de profissionais. Em termos médios, o conhecimento dos produtos que comercializam possui o valor mais elevado na avaliação total da proficiência feita pelos clientes (4,28). Bastante bem representadas ao nível da proficiência estão, ainda, a capacidade para a apresentar e valorizar os produtos aos clientes (4,26) e a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes (4,25). Já o conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes apresenta o valor mais baixo (3,35), seguida do conhecimento sobre interpretação de listagens, preçários e outra documentação relativa à atividade comercial (3,70) bem como a capacidade para efetuar a embalagem e o acondicionamento dos produtos vendidos (3,88).

Referência ainda para competência mais valorizada no perfil de competências-chave dos comerciantes "conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional" a qual se encontra entre as que, na opinião dos clientes regulares, os comerciantes revelam uma menor proficiência (3,95).

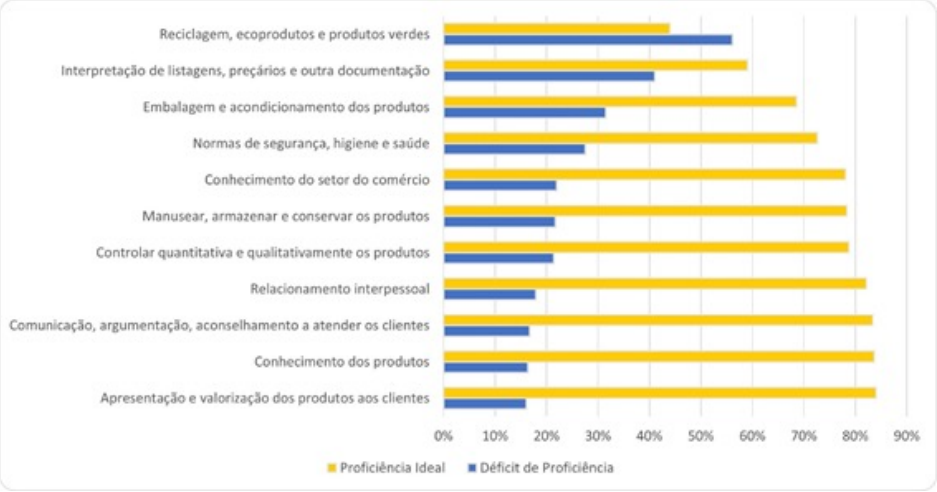
Tabela 2.39. Avaliação dos níveis de proficiência dos comerciantes na perspetiva dos consumidores (clientes regulares)

Competências	N	MP	DP	OP
Conhecimento dos produtos	360	4,28	0,780	1
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	374	4,26	0,767	2
Comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes	377	4,25	0,792	3
Relacionamento interpessoal	352	4,18	0,736	4
Conhecimento do setor do comércio	332	4,06	0,793	5
Manusear, armazenar e conservar os produtos	341	4,05	0,760	6
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	337	4,01	0,717	7
Normas de segurança, higiene e saúde	346	3,95	0,852	8
Embalagem e acondicionamento dos produtos	362	3,88	0,866	3
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	300	3,70	0,864	2
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	255	3,35	1,015	11

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

Desagregando, e considerando o nível de proficiência ideal em cada uma das competências do perfil identificado, verificamos que mais de 80% dos clientes regulares consideram como sendo as competências mais proficientes a apresentação e valorização dos produtos aos clientes (83,96%), o conhecimento dos produtos (83,61%), a comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes (83,29%) e o relacionamento interpessoal com clientes (83,10%) – representam o grupo de competências em que os comerciantes são mais proficientes (gráfico 2.14). Do lado oposto, verificamos que os clientes regulares consideram que os comerciantes revelam défice de proficiência ao nível do conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (56,05%), na interpretação de listagens, preçários e outra documentação sobre a atividade comercial (41,00%), na embalagem e acondicionamento dos produtos (31,49%) e no conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde relacionados com a sua atividade (27,46%).

Gráfico 2.14. Matriz de proficiência na perspetiva dos consumidores (clientes regulares)



Fonte: Inquérito aos consumidores (2021).

2.4.4. Níveis de proficiência global dos comerciantes

Considerando a avaliação dos diferentes intervenientes é possível constatar na tabela 2.40. que os comerciantes do MLS representam bem o perfil ideal definido, possuindo, em termos globais, as competências-chave requeridas para desenvolverem a sua atividade profissional com sucesso, estando todas acima do ponto médio da escala (2,50).

Tabela 2.40. Níveis de proficiência global dos comerciantes

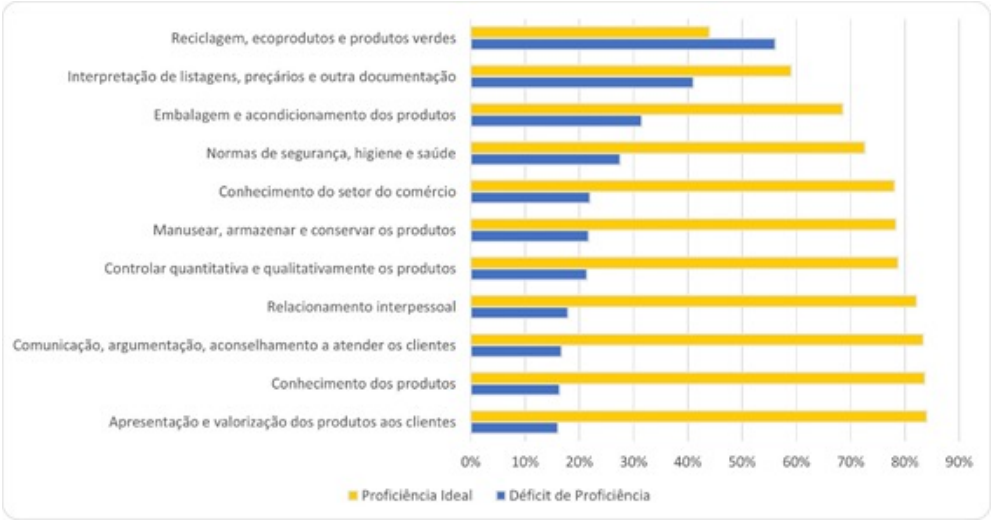
Competências	MP	OP
Conhecimento dos produtos	4,28	1
Comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes	4,20	2
Manusear, armazenar e conservar os produtos	4,16	3
Relacionamento interpessoal	4,14	4
Normas de segurança, higiene e saúde	4,10	5
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes	3,99	6
Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos	3,91	7
Interpretação de listagens, preçários e outra documentação	3,87	8
Embalagem e acondicionamento dos produtos	3,82	9
Conhecimento do setor do comércio	3,62	10
Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes	3,44	11

Fonte: Inquérito aos consumidores (2021). Inquérito aos comerciantes-revendedores (2021). Inquérito aos comerciantes-produtores (2021).

Por um lado, em termos médios, as competências que detêm o valor mais elevado na avaliação total da proficiência são, respetivamente, o conhecimento dos produtos (4,28) e a capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes (4,20). Por seu lado, as competências com valores mais baixos na avaliação total da proficiência são, respetivamente, o conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes (3,44) e o conhecimento sobre o setor do comércio local de proximidade (3,62).

Tomando por base a análise do gráfico 2.15. verifica-se que mais de 70% dos diferentes intervenientes que responderam aos inquéritos consideraram que os comerciantes do MLS têm níveis de proficiência ideal em cinco competências-chave (conhecimento dos produtos – 77,07%; capacidade de comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes – 76,16%; manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos – 73,83%; relacionamento interpessoal – 72,77%; normas de segurança, higiene e saúde – 72,48%). Em contrapartida, no polo oposto, na autoavaliação feita pelos comerciantes mais de 40% dos diferentes intervenientes revelaram que os comerciantes do MLS têm déficit de proficiência em três competências-chave (conhecimentos de embalagem e acondicionamento dos produtos – 40,83%; conhecimento do setor do comércio – 47,36%; conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes – 51,99%).

Gráfico 2.15. Matriz de proficiência global dos comerciantes



Fonte: Inquérito aos consumidores (2021). Inquérito aos comerciantes (2021). Inquérito aos produtores (2021).

Feito o diagnóstico da situação, tendo por base a definição do perfil de competências dos comerciantes do MLS e a avaliação dos seus níveis de proficiência, é necessário estabelecer e concretizar um conjunto de medidas concretas e inovadoras que os preparem e incentivem

para a melhoria contínua ao nível da qualidade da prestação do serviço, tendo sempre como foco das suas primeiras prioridades o cliente/consumidor. A dificuldade do pequeno comércio competir com as novas empresas comerciais, dinâmicas, inovadoras, que apostam cada vez mais em recursos humanos qualificados, com competências específicas e transversais, justifica o desenvolvimento de um conjunto de medidas agregadoras com vista a promover o sucesso desta atividade na revitalização do centro das cidades.

A melhoria da proficiência das competências dos comerciantes deve incluir um conjunto de ações de caráter conjuntural e estrutural direcionadas para os diferentes domínios de atuação, promovendo e organizando as condições necessárias para uma efetiva formação ao longo da vida, proporcionando, por esta via, uma intervenção de caráter bem mais abrangente e global. A aprendizagem a este nível deve ser permanente (contínua e continuada), apostando forte no investimento direcionado para a qualificação tendo em conta as particularidades inerentes à análise do contexto concreto de exercício da atividade profissional (Mercados Municipais).

PARTE 3

SUSTENTABILIDADE: UM IMPERATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO

PARTE 3
SUSTENTABILIDADE: UM IMPERATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO

3.1. Breve enquadramento

O termo sustentabilidade baseia-se no chamado triplo tripé cujos eixos são a sustentabilidade ambiental, a sustentabilidade económica e a sustentabilidade social. Considera-se que o desenvolvimento sustentável é um imperativo incontornável para o progresso das sociedades.

Na verdade, é sabido que as alterações climáticas e a degradação do ambiente representam uma ameaça real para o mundo. Este problema é considerado pela Europa como existencial e impõe a adoção uma nova estratégia de desenvolvimento denominada por Pacto Ecológico Europeu ou European Green Deal (Comissão Europeia, 2020), que pretende transformar os desafios climáticos e ambientais em oportunidades em todos os domínios de intervenção de modo a que o espaço Europeu seja justo e inclusivo para todos.

Neste sentido, a sustentabilidade articula-se como um eixo orientador das opções e estratégias seja qual for o domínio e atividade, o que se alinha com outras dinâmicas, nomeadamente com clientes cada vez mais orientados para escolhas que envolvem preocupações ambientais, e produtores que, fruto das suas atuações no Mercado, se preocupam em oferecer produtos e serviços com essas características.

Os Mercados Municipais não se dissociam deste desígnio e pode-se afirmar que a sua oferta, em grande medida, contempla os três eixos do tripé da sustentabilidade. Por um lado, empregam pessoas e negócios de micro e pequena dimensão, em grande parte com população menos escolarizada, que detém um conhecimento e experiência de gerações na produção de produtos locais, alguns dos quais territorialmente intensivos (como algumas qualidades de fruta, por exemplo a maçã riscadinha de Palmela ou a laranja da Baía, pão regional, por exemplo pão da Lagoinha ou queijos como o de Azeitão, entre outros). Por outro lado, estas dinâmicas, ligadas à agricultura local, ajudam a manter a paisagem rural, muitas vezes desafiada pelo apelo do imobiliário particularmente intenso em áreas periurbanas, e mantêm a coesão social e cultural de comunidades locais com a suas tradições e modos de vida. Do ponto de vista económico, geram emprego e o impacte dessa riqueza distribui-se e extravasa o espaço físico do Mercado, sendo um fator dinamizador de muitos centros urbanos, ligando-se a outros negócios, como a restauração e outras atividades e serviços satélite que gravitam à volta deste espaço focal das vilas e cidades.

Importa ainda referir que, contrariamente a outros formatos de venda de produtos frescos, os Mercados Municipais continuam a manter o espaço dos produtores locais, favorecendo ciclos de produção curtos (produtor-consumidor final) o que implica menores deslocações dos produtos até chegarem à mesa do consumidor final com menores emissões de CO_2, e, por conseguinte, menores impactos ambientais e também com a criação de riqueza e de emprego na região.

Neste âmbito, importa analisar as perceções de comerciantes e clientes do MLS relativamente à sustentabilidade. Para esse efeito, foram lançadas um conjunto de questões que permitem aferir as perceções sobre a sustentabilidade dos grupos dos comerciantes e dos clientes, permitindo, assim, comparar essas perceções e identificar pontos de divergência e, sobretudo, propostas de melhoria que favoreçam o encontro dessas expectativas. Começaremos por abordar as perceções dos comerciantes e, de seguida, fá-lo-emos para os clientes, considerando, neste caso, diversos perfis e cruzamentos de características que podem influenciar o seu comportamento face ao consumo no que concerne ao grande tema da sustentabilidade.

3.2. Perceções sobre sustentabilidade dos comerciantes do MLS

As tabelas 3.1. e 3.2. mostram as perceções dos comerciantes do MLS relativamente à sustentabilidade. As perceções são analisadas com base numa escala de Likert com 5 níveis: (1 – Discordo Totalmente), (2 – Discordo), (3 – Não Concordo Nem Discordo), (4 – Concordo), (5 – Concordo Totalmente) e incluem apenas os valores respeitantes às respostas válidas (os valores omissos/não respostas não foram consideradas).

A análise dos dados obtidos – Tabelas 3.1. e Tabela 3.2 - permitem destacar os seguintes aspetos:

- A perceção geral dos comerciantes do MLS é positiva ou muito positiva, uma vez que todos os itens estão acima do ponto médio da escala (2,5); em termos percentuais os valores são significativos se consideramos ambos os níveis "concordo" e "concordo totalmente";
- A perceção dos comerciantes revendedores é, em geral e em termos médios, mais positiva do que a dos comerciantes produtores;
- A perceção dos comerciantes produtores apenas é superior à dos comerciantes revendedores, em termos médios, nos últimos 3 itens, os quais são mais genéricos;

• Porém, os itens mais valorizados pelos comerciantes revendedores e pelos comerciantes produtores são similares e focam-se na perceção sobre a qualidade, frescura dos produtos à venda nos Mercados Municipais relativamente aos produtos vendidos nos super e hipermercados;
• É interessante constatar que os itens menos valorizados na perceção dos comerciantes revendedores se referem: (i) ao preço (mais elevado) dos seus produtos comparativamente aos híper e supermercados, ou seja, desvalorizam este aspeto; (ii) e os aspetos ambientais de tomada de decisão de comercialização menos convenientes, desde que sejam mais adequados do ponto de vista ambiental e de potencial impacto ambiental na tomada de decisões de comercialização, são também menos valorizados. No caso dos comerciantes produtores há consonância com os dois primeiros itens menos valorizados pelos comerciantes revendedores, ainda que o último item menos valorizado se relacione com a influência das preocupações ambientais nos seus hábitos de venda.

Em suma, verifica-se uma perceção de que vendem produtos mais frescos e de qualidade, o que, na sua perceção, pode justificar um preço mais elevado comparativamente aos híper e supermercados. Os aspetos ligados à tomada de decisão, em termos de comercialização, e as preocupações ambientais parecem ser ainda pouco valorizadas pelos comerciantes inquiridos.

Tabela 3.1. Perceção dos comerciantes-revendedores relativamente à sustentabilidade

Opções de Comercialização	Escala	N	%	MP	DP
É importante para mim que os produtos que comercializo não prejudiquem o ambiente	Discordo totalmente	0	0,0%	4,30	0,874
	Discordo	1	1,0%		
	Não concordo nem discordo	24	24,2%		
	Concordo	18	18,2%		
	Concordo totalmente	56	56,6%		
	TOTAL	99	100%		
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de comercialização	Discordo totalmente	1	1,00%	3,98%	0,995
	Discordo	2	2,1%		
	Não concordo nem discordo	36	37,5%		
	Concordo	16	16,7%		
	Concordo totalmente	41	42,7%		
	TOTAL	96	100%		

Os meus hábitos de venda são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente	Discordo totalmente	0	0,0%	4,01	0,954
	Discordo	4	4,0%		
	Não concordo nem discordo	33	32,7%		
	Concordo	22	21,8%		
	Concordo totalmente	42	41,6%		
	TOTAL	10	100%		
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	Discordo totalmente	1	1,0%	4,22	0,949
	Discordo	0	0,0%		
	Não concordo nem discordo	30	30,0%		
	Concordo	14	14,0%		
	Concordo totalmente	55	55,0%		
	TOTAL	10	100%		
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	Discordo totalmente	0	0,0%	4,12	0,947
	Discordo	2	2,0%		
	Não concordo nem discordo	33	33,0%		
	Concordo	16	16,0%		
	Concordo totalmente	49	49,0%		
	TOTAL	10	100%		
Eu estou disponível para tomar decisões de comercialização menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	Discordo totalmente	0	0,0%	3,80	0,964
	Discordo	7	7,2%		
	Não concordo nem discordo	35	36,1%		
	Concordo	25	25,8%		
	Concordo totalmente	30	30,9%		
	TOTAL	97	100%		
Tenho a intenção de vender cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	Discordo totalmente	3	3,1%	4,23	1,073
	Discordo	2	2,0%		
	Não concordo nem discordo	23	23,5%		
	Concordo	11	11,2%		
	Concordo totalmente	59	60,2%		
	TOTAL	98	100%		

Acredito que os produtos que vendo nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	Discordo totalmente	1	1,0%	4,68	0,773
	Discordo	2	2,0%		
	Não concordo nem discordo	7	6,9%		
	Concordo	9	8,8%		
	Concordo totalmente	83	81,4%		
	TOTAL	10	100%		
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos comprados nos super e hipermercados	Discordo totalmente	1	1,0%	4,55	0,825
	Discordo	0	0,0%		
	Não concordo nem discordo	16	15,5%		
	Concordo	10	9,7%		
	Concordo totalmente	76	73,8%		
	TOTAL	10	100%		
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	Discordo totalmente	5	5,1%	3,63	1,70
	Discordo	10	10,2%		
	Não concordo nem discordo	31	31,6%		
	Concordo	22	22,4%		
	Concordo totalmente	30	30,6%		
	TOTAL	98	100%		

Fonte: Inquérito aos comerciantes-revendedores (2021).

Tabela 3.2. Perceção dos comerciantes-produtores relativamente à sustentabilidade

Opções de Produção	Escala	N	%	MP	DP
É importante para mim que os produtos que comercializo não prejudiquem o ambiente	Discordo totalmente	0	0,0%	3,84	0,660
	Discordo	0	0,0%		
	Não concordo nem discordo	17	30,9%		
	Concordo	30	54,5%		
	Concordo totalmente	8	14,5%		
	TOTAL	55	100%		

Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de comercialização	Discordo totalmente	0	0,0%	3,73%	0,781
	Discordo	2	3,6%		
	Não concordo nem discordo	20	36,4%		
	Concordo	24	43,6%		
	Concordo totalmente	9	16,4%		
	TOTAL	55	100%		
Os meus hábitos de venda são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente	Discordo totalmente	1	3,6%	3,51	0,879
	Discordo	6	3,6%		
	Não concordo nem discordo	17	26,8%		
	Concordo	26	46,4%		
	Concordo totalmente	11	19,6%		
	TOTAL	55	100%		
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	Discordo totalmente	2	1,8%	3,86	0,903
	Discordo	2	3,6%		
	Não concordo nem discordo	15	26,8%		
	Concordo	26	42,9%		
	Concordo totalmente	11	25,0%		
	TOTAL	56	100%		
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	Discordo totalmente	1	1,8%	3,86	0,903
	Discordo	2	3,6%		
	Não concordo nem discordo	15	26,8%		
	Concordo	24	42,9%		
	Concordo totalmente	14	25,0%		
	TOTAL	56	100%		

Eu estou disponível para tomar decisões de comercialização menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	Discordo totalmente	1	2,0%	3,31	0,948
	Discordo	12	23,5%		
	Não concordo nem discordo	10	19,6%		
	Concordo	26	51,0%		
	Concordo totalmente	2	3,9%		
	TOTAL	51	100%		
Tenho a intenção de vender cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	Discordo totalmente	0	0,0%	3,98	1,063
	Discordo	9	16,4%		
	Não concordo nem discordo	4	7,3%		
	Concordo	21	38,2%		
	Concordo totalmente	21	38,2%		
	TOTAL	55	100%		
Acredito que os produtos que vendo nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	Discordo totalmente	1	1,0%	4,68	0,773
	Discordo	2	2,0%		
	Não concordo nem discordo	7	6,9%		
	Concordo	9	8,8%		
	Concordo totalmente	83	81,4%		
	TOTAL	10	100%		
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos comprados nos super e hipermercados	Discordo totalmente	1	1,0%	4,55	0,825
	Discordo	0	0,0%		
	Não concordo nem discordo	16	15,5%		
	Concordo	10	9,7%		
	Concordo totalmente	76	73,8%		
	TOTAL	10	100%		

Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	Discordo totalmente	5	5,1%	3,63	1,70
	Discordo	10	10,2%		
	Não concordo nem discordo	31	31,6%		
	Concordo	22	22,4%		
	Concordo totalmente	30	30,6%		
	TOTAL	98	100%		

Fonte: Inquérito aos comerciantes-produtores (2021).

3.3. Perceções sobre sustentabilidade dos consumidores (clientes)

A amostra de clientes refere-se a um total de 500 inquiridos, dos quais 405 (81%) são clientes frequentes, 65 (13%) são ocasionais e 30 (6%) nunca foram ao MLS (para mais informação sobre a ficha técnica consulte as notas metodológicas). O estudo sobre sustentabilidade considera apenas os clientes frequentes.

3.3.1. Orientação para a sustentabilidade ambiental do consumidor (cliente)

Para uma melhor compreensão do perfil da amostra efetuou-se a sua caracterização socioeconómica atendendo a um conjunto de dimensões, como o género, idade, classe social e dimensão do agregado familiar, tendo-se, ainda, efetuado alguns cruzamentos entre estas características e a dimensão de sustentabilidade em termos de comportamento e hábitos de compra.

No que concerne à perceção de sustentabilidade do consumidor atendendo ao género, os resultados sugerem uma maior preocupação das mulheres na aquisição de produtos que não prejudiquem o ambiente, maior influência das preocupações ambientais nos hábitos de compra e que as mulheres se consideram mais ambientalmente responsáveis comparativamente com os homens (Tabela 3.3).

Tabela 3.3. Perceção de sustentabilidade do consumidor por género

	Feminino		Masculino		
	M	DP	M	DP	Sig
É importante para mim que os produtos que consumo não prejudiquem o ambiente	4,5	,6	4,4	,7	,048*
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de consumo	4,1	,9	4,0	,8	,197

Os meus hábitos de compra são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente	4,0	1,0	3,8	1,0	,018*
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	4,5	c	4,5	,8	,931
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	4,3	,8	4,1	,8	,049*
Eu estou disponível para tomar decisões de consumo menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	4,0	,9	3,9	,9	,178

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Relativamente à perceção de sustentabilidade dos consumidores por idade, será interessante sublinhar algumas diferenças. Os resultados revelam que o grupo etário de clientes entre os 35 e os 54 anos se mostram mais preocupados em consumir produtos que não prejudiquem o ambiente. Sendo que os maiores de 54 anos indicam atender ao potencial impacto ambiental quando tomam decisões de consumo, parecem por isso mais influenciados por preocupações ambientais.

Os dois grupos mencionados anteriormente (> 54 anos e 35-54 anos) parecem mais preocupados com o esgotamento dos recursos no planeta e reconhecem-se como socialmente responsáveis. Será de destacar que os clientes entre os 18-34 anos são os que revelam, comparativamente com os outros grupos etários, resultados relativamente mais baixos.

Tabela 3.4. Perceção de sustentabilidade do consumidor por idade

	18-34		35-54 anos		> 54		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
É importante para mim que os produtos que consumo não prejudiquem o ambiente	4,3	,8	4,6	,6	4,5	,7	,006**
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de consumo	3,9	,9	4,1	,9	4,2	,8	,023*
Os meus hábitos de compra são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente	3,7	1,0	3,9	1,0	4,1	,9	,004**
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	4,3	,9	4,6	,7	4,7	,6	,001***
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	3,9	,9	4,2	,8	4,4	,7	,001***
Eu estou disponível para tomar decisões de consumo menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	3,8	,9	4,0	,9	4,0	,9	,170

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Será ainda interessante denotar que, no que concerne à classe socioeconómica, ao agregado familiar e ao consumo real em euros, as diferenças não são significativas entre os grupos estudados (Tabelas 3.5, 3.6 e 3.7).

Tabela 3.5. Perceção da sustentabilidade do consumidor por classe socioeconómica

	C2 e D		C1		AB		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
É importante para mim que os produtos que consumo não prejudiquem o ambiente	4,5	,7	4,5	,7	4,5	,6	,721
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de consumo	4,1	,9	4,1	,8	4,0	,9	,740
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	3,9	1,1	3,9	1,0	4,0	,9	,857
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	4,6	,8	4,6	,7	4,5	,9	,694
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	4,2	,8	4,2	,8	4,2	,7	,913
Eu estou disponível para tomar decisões de consumo menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	3,9	1,0	4,0	,9	4,1	,7	,489

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Tabela 3.6. Perceção da sustentabilidade do consumidor por dimensão do agregado familiar

	1 pessoa		2 pessoas		≥ 3 pessoas		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
É importante para mim que os produtos que consumo não prejudiquem o ambiente	4,4	8	4,5	,6	4,5	,7	.506
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de consumo	4,2	,9	4,2	,8	4,0	,9	.415
Os meus hábitos de compra são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente	4,0	1,1	4,0	,9	3,8	1,0	.166
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	4,7	,6	4,6	,7	4,5	,8	.151
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	4,3	,9	4,3	,7	4,2	,8	.383
Eu estou disponível para tomar decisões de consumo menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	3,9	,8	4,0	,8	3,9	,9	.772

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Tabela 3.7. Perceção da sustentabilidade do consumidor por consumo real

	< 30 euros		30-50 euros		> 50 euros		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
É importante para mim que os produtos que consumo não prejudiquem o ambiente	4,5	,7	4,5	,7	4,5	,7	.638
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de consumo	4,1	,9	4,1	,8	4,1	,8	.983
Os meus hábitos de compra são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente	4,0	,9	3,9	1,0	3,9	1,0	.817
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta	4,5	,8	4,6	,7	4,6	,7	.372
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável	4,2	,8	4,2	,8	4,2	,7	.888
Eu estou disponível para tomar decisões de consumo menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental	4,0	,9	4,1	,9	3,9	,9	.356

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

3.3.2. Orientação para a economia local em termos de perceções do consumidor

No que respeita à orientação para a economia local por género, verificam-se diferenças, sendo que as mulheres concordam significativamente mais que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos e têm maior qualidade do que os produtos à venda nos super e hipermercados.

Tabela 3.8. Perceção de orientação para a economia local do consumidor por género

	Feminino		Masculino		
	M	DP	M	DP	Sig
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados	4,4	,8	4,2	,9	,021*
Confio nos produtos vendidos nos Mercados Municipais	4,5	,6	4,4	,7	,177
Tenho a intenção de comprar cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	4,6	,7	4,5	,8	,114
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	4,4	,8	4,1	,9	,004**
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	3,8	1,2	3,8	1,1	,706

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Em termos de grupos etários verifica-se que os clientes maiores de 54 anos revelam maior intenção em comprar produtos locais do que os mais jovens (18-34 anos) (Tabela 3.9.).

Tabela 3.9. Perceção de orientação para a economia local do consumidor por género

	18-34		35-54 anos		> 54		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados	4,2	,9	4,4	,8	4,3	,9	.244
Confio nos produtos vendidos nos Mercados Municipais	4,4	,7	4,5	,6	4,5	,6	,533
Tenho a intenção de comprar cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	4,4	,8	4,5	,7	4,6	,6	.032*
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	4,2	,9	4,3	,8	4,3	,9	.386
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	3,8	1,1	3,8	1,1	3,7	1,1	.537

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

No que concerne à classe socioeconómica e ao agregado familiar não são significativas as diferenças entre os grupos estudados (Tabelas 3.10 e 3.11).

Tabela 3.10. Perceção de orientação para a economia local do consumidor por classe socioeconómica

	C2 e D		C1		AB		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados	4,4	,7	4,3	,8	4,1	1,0	,115
Confio nos produtos vendidos nos Mercados Municipais	4,5	,7	4,4	,6	4,4	,7	,358
Tenho a intenção de comprar cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	4,5	,7	4,5	,7	4,6	,6	,696
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	4,3	,8	4,3	,8	4,0	1,0	,099
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	3,7	1,2	3,8	1,1	3,8	1,1	,566

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Tabela 3.11. Perceção de orientação para a economia local do consumidor por dimensão do agregado familiar

	1 pessoa		2 pessoas		≥ 3 pessoas		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados	4,4	8	4,5	,6	4,5	,7	.506
Confio nos produtos vendidos nos Mercados Municipais	4,2	,9	4,2	,8	4,0	,9	.415
Tenho a intenção de comprar cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	4,0	1,1	4,0	,9	3,8	1,0	.166
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	4,7	,6	4,6	,7	4,5	,8	.151
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	4,3	,9	4,3	,7	4,2	,8	.383

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

No que respeita à intenção de comprar cada vez mais produtos locais, ao que parece, os clientes que gastam entre 30-50 euros estão em maior concordância com essa intenção do que os que gastam uma quantia menor (até 30 euros) (Tabela 3.12).

Tabela 3.12. Perceção de orientação para a economia local do consumidor por consumo real

	< 30 euros		30-50 euros		> 50 euros		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados	4,4	,8	4,4	,8	4,3	,9	.763
Confio nos produtos vendidos nos Mercados Municipais	4,4	,6	4,5	,7	4,5	,7	.910
Tenho a intenção de comprar cada vez mais produtos locais (produzidos na região)	4,5	,8	4,6	,6	4,6	,6	.033*
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados	4,3	,8	4,3	,8	4,2	,8	.717
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados	3,7	1,2	3,9	1,1	3,8	1,1	.304

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ M – Média; DP – Desvio padrão; Sig – Significância
Fonte: Inquérito aos consumidores (2021)

Em suma, a análise realizada permite verificar a orientação para a sustentabilidade da oferta (comerciantes) e da procura (clientes). Esta análise sugere que os comerciantes ainda revelam poucas preocupações com aspetos associados à sustentabilidade e confiam que a frescura e qualidade dos seus produtos influenciam as decisões de compra dos clientes, mesmo que os preços praticados sejam superiores aos dos super e hipermercados. Por sua vez, os clientes, sobretudo na faixa etária entre os 34-54 e com mais de 54 anos e, sobretudo as mulheres, revelam maiores preocupações com aspetos ligados à sustentabilidade e privilegiam a compra de produtos locais.

PARTE 4

ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO MERCADO

PARTE 4
ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO MERCADO

A realização da atividade de diagnóstico anteriormente detalhada permite retirar algumas conclusões e identificar possíveis vetores de evolução para o Mercado. Em função da análise efetuada, identificaram-se aspetos relacionados com a atividade do Mercado (pontos fortes e pontos fracos) e com a sua evolvente (ameaças e oportunidades), descrevendo-se de seguida as principais conclusões observadas.

4.1. Pontos fortes

Analisando, refletindo e debatendo sobre a informação recolhida, agregou-se os principais pontos fortes do MLS em quatro vertentes, designadamente, a qualidade e diversificação da oferta de produtos, a mística do espaço e sua atratividade turística, a centralidade local e a relação entre comerciantes e clientes.

A gama e qualidade dos produtos comercializados no Mercado pelos diferentes comerciantes (revendedores e produtores) é um ponto forte de destaque, sendo o ex-líbris a oferta de excelência ao nível do peixe fresco. No global, a oferta é diversificada, exclusiva, de grande qualidade e com muita autenticidade nos produtos e no atendimento. Esta é também a perceção da generalidade dos clientes do Mercado e está alinhada com a afirmação de Setúbal enquanto destino gastronómico, terra de peixe e de grande riqueza em termos de produção alimentar.

O MLS é um edifício centenário e emblemático, constituindo um dos principais destinos turísticos da cidade. Está presente nos roteiros, em publicações na imprensa nacional e internacional, sendo percecionado como um espaço autêntico, onde se preservam muitas das tradições e especificidades locais, representando um espaço muito relevante na preservação da identidade da cidade e da região.

O MLS tem uma grande centralidade local: além da sua centralidade geográfica – ponto central da baixa de Setúbal – faz parte dos circuitos de compra da esmagadora maioria dos habitantes do concelho que referem fazer aí compras de forma muito regular, sendo, para muitos habitantes, um local de histórias de vida, partilhando recordações e experiências com os seus familiares, com os comerciantes e com outros habitantes. Por outro lado, o MLS encontra-se no limite da área da "Grande Lisboa", sendo, cada vez mais, um ponto de compra para muitos habitantes da capital, especialmente aos fins de semana. Desta

forma, a sua localização, aliada à grande notoriedade, tem potenciado positivamente o grau de frequência de visitas pelos clientes, constituindo um importante ponto forte deste espaço.

A relação de proximidade entre comerciantes e clientes, traduzida no conhecimento das suas necessidades/desejos e na relação de confiança mútua estabelecida, extravasa a mera proximidade física, sendo uma característica que potencia um maior recurso à informalidade e que permite uma maior fidelização de clientes, fundamental para a rentabilidade do negócio e a regeneração da economia local.

De notar ainda, que o diagnóstico ao perfil de competências dos comerciantes identificou bons níveis de proficiência global em algumas competências consideradas chave. Competências como o conhecimento dos produtos, a forma de manusear, armazenar e conservar os produtos, ou a comunicação, argumentação e aconselhamento dos clientes são pontos fortes destes atores centrais do MLS. Contudo, o mesmo diagnóstico identifica carências ao nível das competências em outras áreas-chave, as quais são abordadas ao nível dos pontos fracos.

Os pontos fortes identificados para o MLS são bastante relevantes quando comparados com outros espaços comerciais, permitindo uma distinção clara do conceito e de valências, destacando-se a qualidade dos produtos, imagem (perceções) dos clientes, história e atratividade turística e a relação de proximidade entre comerciantes e clientes. Por outro lado, a importância destes aspetos fica reforçada com a crescente procura por hábitos de vida mais sustentáveis e uma crescente relevância do turismo.

4.2. Pontos fracos

Os aspetos que foram identificados como pontos fracos do MLS incluem aspetos relacionados com os serviços disponibilizados, a inovação e gestão dos comerciantes e o sistema integrado de gestão e de marketing global.

Em termos de serviços disponibilizados, destacam-se claramente os horários de funcionamento e a dificuldade de estacionamento. No entanto existem outros aspetos a incluir nesta categoria, como as informações disponibilizadas aos clientes (ex. sinalética, serviço de informações) ou aspetos relativos a conforto e comodidades (climatização, espaço de descanso, espaço para crianças e até para animais de estimação, carrinhos de compras, cacifos, etc.).

Existem aspetos relacionados com a gestão e atuação dos comerciantes em que se identificam importantes debilidades, como seja a reduzida aposta em formação, inovação e numa atuação de marketing mais sistematizada (merchandising, promoção, identificação, embalamento dos produtos, etc.), a necessidade de maior cuidado no cumprimento do regulamento de funcionamento – horários, arrumação, fardamento, regras de HACCP, entre outras – e a necessidade de um maior envolvimento na gestão e dinamização do Mercado, com maior adesão às iniciativas de promoção do Mercado.

Apesar do trabalho que tem vindo a ser realizado, o sistema de gestão do MLS apresenta constrangimentos importantes, como seja a inexistência de uma estratégia integrada (sistematizada) para a dinamização da produção e comercialização dos produtos da região – que ao nível do MLS se materializaria numa estratégia de marketing, num plano de comunicação estruturado e num sistemático acompanhamento dos resultados alcançados. Ao nível da sua gestão de marketing, a oferta disponibilizada carece de um trabalho mais sistematizado, por exemplo ao nível da gestão de categorias, na dinamização de determinados produtos, como sejam os biológicos e os de proximidade (ex. Km). O sistema de informação para a gestão é insuficiente (ex. contagem de clientes), bem como os processos sistematizados para verificação e fiscalização das práticas dos comerciantes (ex. auditoria de marketing). Igualmente se verificou a não existência de um processo para a participação mais sistemática dos diferentes atores do Mercado, fomentando um maior sentimento de pertença e envolvimento de todos os comerciantes.

Por fim, o alto preço dos produtos foi um ponto fraco apontado pelos consumidores e outros atores, o qual condiciona a expansão do número de clientes. Contudo, estes atores, consideram que este preço está igualmente associado à qualidade dos produtos, sendo esse o segmento de aposta no presente e no futuro.

4.3. Oportunidades

Na análise efetuada à informação obtida nas diversas atividades desenvolvidas e a outras fontes documentais utilizadas, identificou-se um conjunto de oportunidades consideradas relevantes para o desenvolvimento do MLS e que importa destacar:

- Tendência para um estilo de vida mais saudável e sustentável, com implicações na alimentação saudável e na procura por produtos locais/autênticos;
- Crescimento do turismo e da atratividade dos Mercados Municipais por parte de

muitos visitantes nacionais e estrangeiros;
• Crescente atratividade da cidade, quer devido à sua reabilitação urbana, quer como região gastronómica relevante, igualmente baseada em compras de produtos locais de qualidade (ex. peixe);
• Aumento de importância de novos conceitos de promoção e de venda;
• Aproveitamento de recursos existentes para desenvolver ações de formação focadas nos comerciantes.

Temas como a sustentabilidade, o consumo de produtos locais, a prática de hábitos de vida saudáveis ou a preservação do tecido económico e social, têm implicações importantes nos comportamentos de compra e nas movimentações de um número crescente de pessoas, bem como, na identificação de prioridades de investimento dada a atenção dos governos centrais e locais à preservação e desenvolvimento local. Os Mercados Municipais são destinos de excelência para direcionar apoios e investimentos nestas áreas. O reforço da importância do estilo de vida mais saudável, associado a preocupações com a sustentabilidade, foi identificado nas atividades de diagnóstico como uma oportunidade futura a que o MLS pode e deve dar resposta.

Outra oportunidade importante está associada ao crescimento acentuado do turismo nos últimos anos e, sobretudo em locais como Setúbal, com visitantes frequentemente mais conhecedores e exploradores. Passando o período pandémico, espera-se que o desenvolvimento turístico se mantenha na região e que se intensifique a sua orientação para a sustentabilidade e para responder à procura de experiências únicas e autênticas.

A região de Setúbal tem uma enorme riqueza em termos de produtos agrícolas (frutas e legumes), pesca, laticínios, vinhos, etc. que estão – ou poderão estar crescentemente – representados no MLS. Algumas destas culturas e atividades têm uma escala reduzida que impossibilita a sua comercialização em larga escala, mas permite tê-los no MLS, aumentando a atratividade e exclusividade do local e a satisfação dos clientes.

Por outro lado, a possibilidade de acedermos a uma grande diversidade de fontes de informação sobre os locais a visitar e à partilha de experiências pessoais, através de comentários (por exemplo no Tripadvisor e no Booking) de partilhas de fotos e mensagens no Instagram e em outras redes sociais, permite aumentar a notoriedade e conhecimento sobre espaços como o MLS, sem grandes orçamentos de comunicação.

A atratividade do centro histórico de Setúbal, no qual se insere o MLS, aliado a uma cres

cente reabilitação urbana, tem contribuído para um aumento do movimento das populações locais, constituindo uma oportunidade para a captação de novos clientes e aumento do nível de frequência dos clientes regulares.

Outro aspeto bastante focado na fase de diagnóstico prende-se com a oportunidade de alavancar o volume de vendas dos comerciantes do MLS, através do aproveitamento de outros canais de venda em crescimento. Existem diversas experiências de vendas online e de entregas ao domicílio que poderão diminuir os constrangimentos relacionados, por exemplo, com as dificuldades de estacionamento e os limitados horários de funcionamento, e que poderão ser aproveitados pelos Mercados Municipais. O crescimento das vendas online de produtos assumiu um peso particularmente relevante a partir de 2020 com a crise pandémica, sendo, contudo, expectável que continue a crescer no futuro.

Por fim, a disponibilidade e aproveitamento de recursos financeiros, através, por exemplo, de programas da União Europeia, constitui uma excelente oportunidade para conceber e implementar ações de formação especificamente direcionadas para alavancar algumas das competências fundamentais do exercício da função de comerciante no MLS.

4.4. Ameaças

Das diferentes atividades desenvolvidas e recolha de informação junto dos atores do MLS, verificou-se praticamente uma unanimidade nas ameaças principais que este espaço comercial enfrenta.

Por um lado, evidenciou-se a preocupação com o aumento da concorrência e o crescimento no seu nível de sofisticação, com pontos de venda mais confortáveis e convenientes para o consumidor, existindo dificuldade em competir a este nível, face aos recursos que as grandes superfícies detêm.

Um segundo ponto bastante focado está relacionado com a possível "turistificação" do MLS e com o risco de perda de autenticidade. Os diversos atores referem que a pressão sobre os comerciantes do MLS pode conduzir a uma desvirtuação da oferta, assim como o desenvolvimento de serviços e atividades pouco identificadas com a mística e história do espaço.

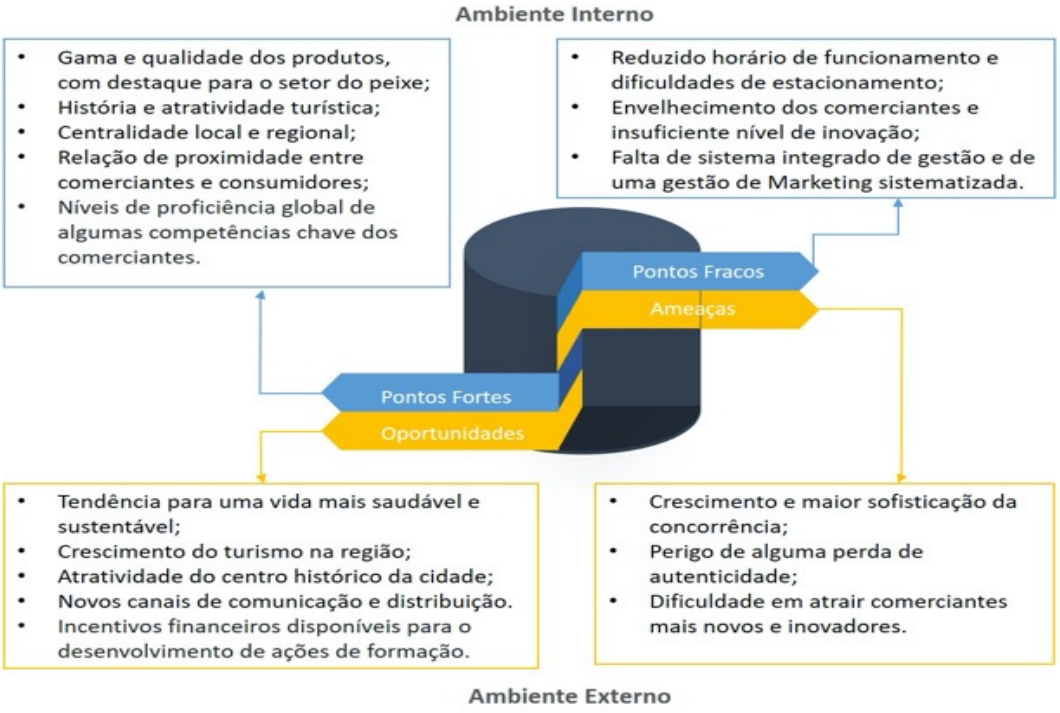
Outro aspeto que reuniu unanimidade e que os dados sociodemográficos o comprovam, prende-se com a ameaça proveniente do envelhecimento dos comerciantes e as lacunas

de algumas competências ao nível da gestão. A renovação dos comerciantes apresenta-se como um desafio fundamental no futuro próximo, sendo que a maioria destes estão na faixa etária de "maiores de 50 anos". Por outro lado, a resistência à mudança, a falta de interesse na frequência de ações de formação ou a falta de capacidade para inovar são ameaças relevantes e que podem condicionar o desenvolvimento esperado do MLS.

Por fim, uma nota para as consequências da pandemia Covid-19. Se, na análise anterior, se procurou que a mesma não fosse condicionada e se resumisse a esta situação conjuntural, é inevitável que se reconheça que a crise pandémica teve e continuará a ter um impacto no tecido produtivo e empresarial, nos comportamentos de compra dos habitantes e na reposição do fluxo turístico. Estes efeitos e outros constituem incertezas que terão consequências difíceis de prever, que, embora representem ameaças, podem igualmente trazer novas oportunidades a explorar.

Na figura 4.1 são identificados os aspetos centrais da análise SWOT discutida nos pontos anteriores.

Figura 4.1. Análise SWOT – Aspetos Chave



Fonte: Elaboração Própria.

PARTE 5

VETORES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

PARTE 5
VETORES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

Tendo em conta a análise interna e externa do Mercado e as expectativas dos seus diferentes intervenientes (gestores, comerciantes, clientes e agentes turísticos) considera-se a Sustentabilidade enquanto aspeto focal de toda a estratégia e atuação do MLS no futuro.

A Sustentabilidade, no caso do MLS, articula-se com um conjunto de domínios, nomeadamente, o Marketing Verde; o estilo de vida e alimentação saudável, a autenticidade e produtos locais. Neste âmbito, pode referir-se que a Sustentabilidade:

- Relaciona-se com as expectativas dos clientes e habitantes de Setúbal, que pretendem preservar a exclusividade deste espaço. Por outro lado, a crescente tendência por hábitos de saúde e alimentares mais saudáveis abre aqui importantes oportunidades;
- Alinha-se com as expectativas dos comerciantes (revendedores e produtores) que têm uma grande experiência nesta área e alguma resistência à mudança;
- Relaciona-se com as expectativas dos turistas que procuram interagir com as populações e com os hábitos locais, em experiências autênticas e diferenciadas;
- Articula-se com a crescente centralidade destes temas nas políticas públicas centrais e locais.

O MLS é mais do que uma marca, é um ecossistema de sustentabilidade, onde todos os parceiros (locais) devem ser (crescentemente) envolvidos na sua criação, num movimento que promoverá a sua melhoria e a sua centralidade em torno de uma comunidade mais sustentável.

Partindo do tema "Sustentabilidade" enquanto elemento central e aglutinador da atuação do MLS, definiram-se quatro eixos de análise e atuação.

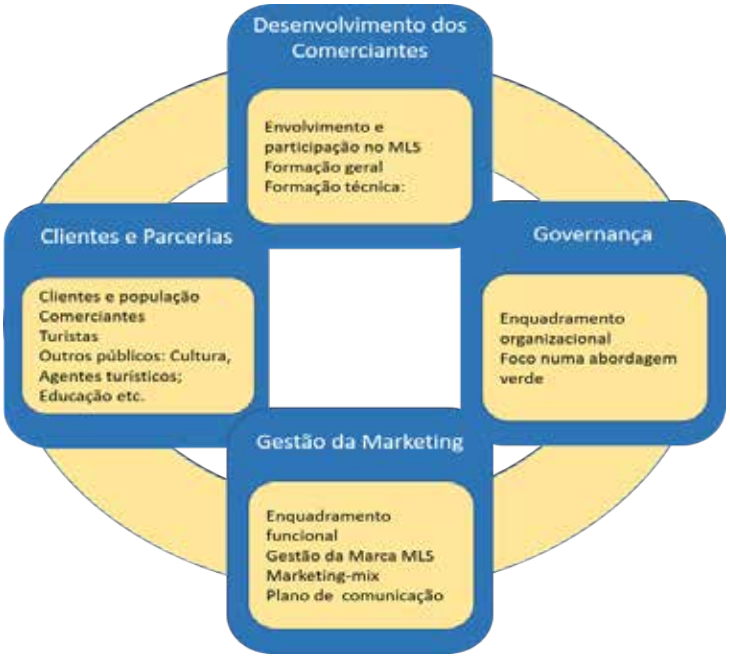
1. Clientes e parceiros;
2. Gestão de marketing;
3. Desenvolvimento de competências dos comerciantes;
4. Governação do Mercado. O foco na Governação foi adicionado aos propósitos iniciais do projeto, em função dos contributos que foram sendo recolhidos, pelo que terá uma abordagem mais sucinta.

O eixo clientes e parceiros diz respeito à gestão dos relacionamentos com os diferentes

intervenientes do Mercado, sejam clientes locais e turistas, comerciantes e outros públicos relevantes como agentes culturais, educativos, turísticos, entre outros. No eixo gestão de marketing incluem-se temas como os processos e gestão de informação de marketing, estratégia de marca e plano geral de ações de marketing. No eixo desenvolvimento de competências dos comerciantes incluem-se as ações relacionadas com o maior envolvimento dos comerciantes do MLS e a melhoria das suas competências. E, por último, no eixo governança atende-se a aspetos relacionados com a governação dos sistemas de dinamização da produção e comércio local.

A Figura 5.1. mostra os quatro vetores e respetivos eixos de desenvolvimento estratégico.

Figura 5.1. Vetores e Eixos de Desenvolvimento Estratégico do MLS



Fonte: Elaboração Própria.

Para os diferentes eixos serão propostos objetivos específicos e atividade associadas atendendo a critérios de relevância/impacto e tempo.

No critério relevância/impacto (Rel/Imp) ponderou-se cada ação no funcionamento do MLS em termos das perceções dos consumidores ou de envolvimento dos comerciantes. Atendendo a este binómio, atribuíram-se as ponderações 1 (menor relevância/impacto) e 3 (maior relevância/impacto).

No critério prazo, perspetivou-se em que tempo poderão existir condições para implementar as ações, em função da sua complexidade e do tempo de preparação. Desta forma, atribuíram-se as ponderações de curto, médio ou longo prazo. As ações de curto prazo envolverão menor complexidade de operacionalização, pelo que poderão ser implementadas num prazo de poucos meses. Para as ações de médio prazo poderão ser criadas condições para as implementar num prazo de um a dois anos e as ações de longo prazo são de operacionalização mais demorada (aproximadamente 3 anos), pois carecem de mais tempo e/ou de maiores recursos para a sua preparação e implementação.

Assim, as ações propostas devem ser entendidas enquanto propostas que servirão de ponto de partida para a reflexão e definição de um plano estruturado para o MLS, concebido de forma articulada com os seus principais stakeholders.

5.1. Eixo: clientes e parcerias

No eixo clientes e parcerias são descritos os elementos e atividades segmentadas a desenvolver com os clientes locais, turistas, comerciantes e outros intervenientes.

5.1.1. Proposta de intervenção junto dos clientes e das populações locais

O principal público-alvo do MLS são os habitantes da região de Setúbal. Estes são quem melhor conhece os produtos e as tradições locais e têm um papel determinante na sustentabilidade económica dos comerciantes, bem como na sua preservação enquanto espaço autêntico e mobilizador das produções regionais. Ao atrair os clientes, criam-se condições para que estes frequentem e mantenham vivo o espaço, e, desta forma, seja mais atrativo para os turistas que procuram a autenticidade e especificidades locais.

Verifica-se que o Mercado é muito frequentado pelos habitantes locais, com diferentes perfis (nomeadamente, os mais idosos e de grande proximidade geográfica durante a semana e mais jovens e de proveniências geográficas diversas e mais distantes durante os fins de semana), mas que, em geral, a compra média tem um valor muito baixo, pois este é, de acordo com o inquérito realizado, em média o quarto local onde gastam mais dinheiro em compras de produtos alimentares. Estando globalmente satisfeitos com os produtos comercializados e com o atendimento que aí experimentam, há aspetos mais estruturais que gostariam de ver melhorados, como os preços elevados, os problemas de acessibilidade e de estacionamento, os horários de abertura e de fecho e os serviços disponibilizados (nomeadamente, entregas ao domicílio, vendas online, animação e conforto do espaço).

Torna-se necessário que o Mercado saiba gerar respostas para estes diferentes públicos e aumentando a centralidade deste espaço nas rotinas dos habitantes (especialmente os mais jovens e fora dos fins de semana) e as suas compras médias.

Tabela 5.1. Intervenção junto dos clientes e nas populações locais – objetivos e ações

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Melhorar o conforto dos clientes mais idosos que residem nas imediações do MLS	Oferta ou venda (ou ação pontual) de *trolleys* de *compras*, sobretudo para a população mais idosa (ex. incentivo de fidelização) (A1.1)	2	Curto
	Serviço de entregas ao domicílio com uso de bicicleta ou outro meio de transporte sustentável (A1.2)	2	Curto
	Transporte de pessoas idosas, principalmente no trajeto Mercado-casa (A.1.3) Transporte de pessoas idosas, principalmente no trajeto Mercado-casa (A.1.3)	3	Curto
Melhorar o conforto dos clientes mais jovens aos fins de semana, nas suas deslocações ao MLS	Serviço de entregas ao domicílio com uso de bicicleta ou outro meio de transporte sustentável (A1.4)	2	Curto
	Transporte – transfer – desde alguns pontos da cidade onde seja fácil estacionar em veículo sustentável (A1.5)	3	Longo
	Parques para bicicletas no exterior e postos de carregamento de veículos elétricos nas proximidades (A1.6)	2	Médio
Serviços de conforto nas compras	Disponibilização de carrinhos de compras, que tornarão a compra muito mais confortável (A1.7)	2	Curto
	Incentivo à utilização de terminais de pagamento multibanco nos comerciantes (A1.8)	2	Curto
	Espaços para atividades culturais (ex. biblioteca (ou local de entrega de livros da biblioteca municipal) (A1.10)	3	Longo
	Espaços para atividades culturais (ex. biblioteca (ou local de entrega de livros da biblioteca municipal) (A1.10)	1	Longo
Experiências diferenciadas (animação)	Calendário de eventos: workshops, showcookings, eventos culturais (A1.11)	2	Médio
Alargamento do período de operação	Alargamento do horário de funcionamento do Mercado, designadamente ao sábado à tarde (A1.13)	2	Médio
	Disponibilização de serviço de cacifo ou de recolha no local, para que se possa recolher as compras em horário diferenciados (A1.13)	2	Médio

Fonte: Elaboração Própria.

Em suma, a tabela 5.1, permite identificar binómios de critérios que conciliam a relevância com alguma facilidade em termos de tempo de implementação e que podem ser enten-

didas como ações de melhorias em termos das expectativas dos clientes, destacando-se neste âmbito as ações: A.1.1.; A.1.4, A.1.7 e A.1.8. Temos depois combinações de critérios mais exigentes e que exigem alterações de infraestruturas ou investimentos de longo-prazo, tais como, as ações: A.1.3, A.1.5 ou A.1.9.

5.1.2. Proposta de intervenção junto dos comerciantes do Mercado

A procura de um maior alinhamento da atuação e das vontades dos diferentes comerciantes do Mercado em torno de valores partilhados, de atividades e práticas concretas, deve ser uma prioridade de atuação. A melhoria do desempenho dos comerciantes deve incluir um conjunto de ações de caráter conjuntural e estrutural direcionadas para os diferentes domínios de atuação.

Verifica-se algum alheamento ou distanciamento pontual entre as expectativas e a participação dos comerciantes nas atividades e processos que vão sendo promovidos, quer seja nas entidades que os representam, nas formações e no interesse relativamente a atividades de promoção e de animação que vão sendo organizadas, quer no cumprimento de regulamentos e outras diretivas. Sugere-se, pois, o desenvolvimento de um conjunto de ações que visam fomentar um maior envolvimento e participação dos comerciantes nas iniciativas do MLS e um maior envolvimento dos comerciantes no desenvolvimento das suas diferentes áreas.

A aprendizagem deve ser permanente, pelo que se deve ter o foco na formação destes profissionais tendo em conta as especificidades subjacentes à sua função e ao contexto onde a exercem. Tendo por base a definição do perfil de competências dos comerciantes do MLS e a avaliação dos seus níveis de proficiência, é necessário estabelecer e concretizar um conjunto de medidas concretas preconizando intervenções formativas regulares que reforcem a proficiência destes profissionais, permitindo, ao mesmo tempo, elevar os níveis de desempenho individual e, por inerência, do Mercado como um todo.

Sendo consideradas competências-chave para a atividade dos operadores, sugere-se, assim, o desenvolvimento contínuo de ações de formação de caráter geral e técnico que melhorem a sua proficiência nas competências dos comerciantes. Ao nível da formação geral destacamos as seguintes formações: comércio, educação ambiental, relacionamento interpessoal, comunicação e atendimento ao cliente. No âmbito da formação técnica destacamos as seguintes formações: gestão de stocks e qualidade dos produtos; embalagem

e acondicionamento, manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos; merchandising; segurança, higiene e saúde.

Paralelamente, sendo este Mercado globalmente caracterizado por um conjunto específico negócios/estabelecimentos de índole familiar, com um domínio reduzido dos princípios básicos de gestão, apresentando uma estrutura financeira débil, empregando um pequeno número de trabalhadores (muitas vezes restrito ao núcleo familiar), é importante também dotar os comerciantes do MLS com conhecimentos gerais ao nível da gestão.

Finalmente, a emergência pela atração e retenção de novos públicos mais jovens e com novas exigências, agregada ao facto de os comerciantes do Mercado possuírem uma estrutura etária bastante elevada, com baixos níveis de qualificação, com elevados níveis de antiguidade, que aprenderam a função essencialmente através da experiência que foram adquirindo, é igualmente importante desenvolver ações de natureza mais estrutural apostando no rejuvenescimento e na qualificação dos comerciantes do Mercado.

Tabela 5.2. Intervenção junto dos comerciantes – objetivos e ações

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Envolvimento e participação dos comerciantes nas iniciativas do MLS	Plano de ação sustentado e persistente que inclua maior envolvimento emocional (ex. flashmobs e eventos/espetáculos) (A2.1)	3	Longo
	Valorização das suas experiências (storytelling, exposições sobre os operadores e a história do espaço e dos negócios) (A2.2)	3	Longo
	Reconhecimento do papel dos comerciantes em função da sua antiguidade, da participação nos eventos e desafios, dos elogios dos clientes, do papel noutros âmbitos, das inovações, do cumprimento de regras e desenvolvimento de boas práticas (A2.3)	3	Longo
Envolvimento e participação no desenvolvimento das diferentes áreas do MLS	Processo sistemático de recolha de contributos e de participação na tomada de decisões do MLS (A2.3)	3	Curto
	Processo sistemático de recolha de sugestões e premiação das melhores sugestões (A2.4)	3	Curto
Desenvolvimento das competências dos comerciantes do MLS	Plano de formação geral – gestão; comércio; educação ambiental; relacionamento interpessoal, comunicação e atendimento ao cliente (A2.5)	3	Longo
	Plano de formação técnica – gestão de stocks e qualidade dos produtos; embalagem e acondicionamento, manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos; merchandising; segurança, higiene e saúde (A2.6)	3	Médio

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à tabela 5.2, que respeita a ações dirigidas particularmente aos comerciantes, considera-se que estes representam um elemento-chave para o sucesso do MLS, daí a consideração de pontuação máxima no que respeita à relevância e impacte das ações, ainda que, grande parte das mesmas, sejam de longo prazo, à exceção das A2.3, A2.4 e A2.6.

5.1.3. Proposta de intervenção junto dos turistas

O turismo deverá ser um vetor estratégico essencial, evitando-se a "turistificação" do Mercado e preservando a autenticidade do local e das experiências que pode oferecer. Neste âmbito, deve estruturar-se um plano de trabalho que envolva os diferentes interlocutores relevantes e o desenvolvimento de uma oferta de produtos, serviços e experiências específicas, adaptadas às necessidades deste segmento muito importante.

Tabela 5.3. Intervenção junto dos turistas – objetivos e ações

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Melhorar a informação ao cliente (turista)	Informações sobre produtos e sobre o Mercado (através de preçários, QR code, serviço de apoio) (A3.1)	3	Curto
	Criação de um serviço de informação (apoio ao cliente) (A3.2)	3	Curto
	Ações de formação às pessoas de contacto do Mercado (A3.3)	3	Curto
	Melhoria da sinalética interna (A3.4)	2	Médio
Proporcionar experiências diferenciadas aos turistas	Criar condições para eventos e ações de showcooking, degustações e workshops (A3.5)	2	Médio
	Articular com agentes turísticos (locais) visitas guiadas ao Mercado com ações de degustação e de preparação de alimentos (showcooking) (A3.6)	2	Curto
	Gerar itinerários que complementem a visitas ao Mercado com visitas a explorações agrícolas ou unidades de produção (queijarias, adegas, etc.) (A3.7)	2	Médio
Proporcionar uma oferta de produtos (e embalagens sustentáveis) mais ajustada aos turistas	Dinamizar "tasquinhas" e degustações (A3.8)	2	Médio
	Opções preparadas (ex. fruta descascada em pedaços) (A3.9)	3	Curto
	Disponibilizar soluções de embalamento adequadas para deslocações e impactos (A3.10)	3	Curto
	Comercialização de alguns produtos relacionados com o Mercado e com a sustentabilidade (livro e guias de alimentação, aventais, sacos de compra, etc.) (A3.11)	2	Médio

Fonte: Elaboração própria.

Existem perfis diferentes de turistas que estão interessados no Mercado: com abordagens mais apressadas – visitas curtas – em que procuram uma visão geral do espaço, experimentando algum produto e tirando fotos; ou visitas mais demoradas – market lovers – com quem se procura uma interação mais aprofundada, em que procuram um conhecimento mais aprofundado dos produtos e dos produtores, eventualmente com mais provas e mais descobertas, muitas vezes relacionados com produtos aparentemente desconhecidos e considerados exóticos por eles.

Relativamente às ações propostas para o cliente-turista, importa referir que se identificam algumas ações com o binómio relevância/impacto, que podem permitir uma implementação e resultados no curto prazo, destacando-se as ações: A.3.2, A3.3, A.3.9 e A.3.9.

5.1.4. Proposta de intervenção junto de outros públicos

O MLS deve incluir de forma sistemática a participação de outros intervenientes, desenvolvendo parcerias efetivas, conducentes a planos de ação concretos que levam a impactes significativos na melhoria do desempenho do Mercado – satisfação dos clientes e impacte na sensibilização e das práticas de sustentabilidade da região. Desta forma, deverão firmar-se e gerir-se parcerias com entidades de diversos domínios.

Relativamente às intervenções junto de outros públicos, respetivamente as parcerias com um conjunto assinalado de parceiros que podem influenciar o desempenho do MLS, identificam-se um conjunto de ações de relativa facilidade em termos de implementação no curto prazo, tais como as ações: A.4.1, A.4.4., A.4.6 e A.4.7.

Tabela 5.4. Intervenção junto de outros públicos – objetivos e ações

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Desenvolver parcerias com entidades de caráter cultural e científico	Promoção de projetos de investigação para a melhoria do conhecimento em diversas áreas relacionadas diretamente com o Mercado e com as práticas de sustentabilidade, por exemplo com a pesca (A.4.1)	3	Curto
	Organização de exposições e publicações sobre os temas da sustentabilidade, relacionados com o MLS (A.4.2)	2	Médio
Desenvolver parcerias com entidades de caráter educativo	Providenciar um espaço específico para atividades letivas (ao fim de semana pode ter outro uso) (A.4.3)	2	Longo
	Desenhar, com as escolas, um projeto pedagógico para a sustentabilidade que decorra no MLS (total ou parcialmente), com objetivos diferenciados, em função das escolas, dos ciclos de estudo e das formações (A.4.4)	3	Curto
	Envolver os estudantes (e as suas famílias) nos processos, designadamente na melhoria dos hábitos alimentares, de consumo sustentável e reciclagem (A.4.5)	3	Médio
	Recolher contributos da comunidade educativa relacionados com processos de melhoria, dos produtos locais e dos comerciantes locais (A.4.6)	3	Curto
	Incentivar atividades de interação com o MLS, os comerciantes, os produtores e os clientes, conhecendo as suas histórias e fazendo trabalhos de campo (observações, entrevistas, conhecimento dos produtos, sessões de culinária, teatros, filmes, etc. (A.4.7)	3	Curto
	Incluir outras atividades como visitas a produtores, caminhadas relacionadas com o projeto em desenvolvimento (A.4.8)	2	Médio
Desenvolver parcerias e iniciativas com agentes turísticos e outras entidades	Criar condições para o desenvolvimento de visitas guiadas, workshops, showcookings e outras iniciativas, coordenando datas e condições, para que seja um efetivo contributo para o Mercado (A.4.9)	2	Longo
	Desenvolver parcerias com o Turismo de Portugal tendentes à promoção do local (A.4.10)	3	Longo
	Envolver os diferentes agentes turísticos da região na comunicação do MLS em iniciativas mais ou menos complexas, partilhando informação e recursos, envolvendo-nos no processo de comunicação (A.4.11)	3	Longo
	Desenvolver iniciativas conjuntas com entidades relacionadas com a região, a produção local e a sustentabilidade (A.4.12)	3	Longo
	Promover o MLS nacional e internacionalmente, alavancando o destino turístico enquanto produto sustentável, gastronómico e autêntico (A.4.13)	2	Longo

Fonte: Elaboração própria.

5.2. Eixo: Gestão de Marketing

No eixo Gestão de Marketing (orientação para o Mercado) incluem-se os temas relacionados com os processos e Gestão de Informação e de Marketing, Estratégia de Marca e Plano Geral de ações de Marketing.

O MLS deverá centrar as suas prioridades em torno das experiências de compra e de interação, de aprendizagem e de descobertas dos seus clientes. A experiência de compra inclui diferentes componentes, como o ambiente de compras, o atendimento e o conforto do espaço, a experimentação, o lazer, novas aprendizagens, a acessibilidade (física e online), etc. Este processo vai, assim, além dos produtos disponíveis e das excelentes experiências que por vezes se vivem no Mercado, sendo necessário trabalhar o aprofundamento da centralidade no cliente e a implementação de uma sistemática orientação de marketing, onde se destaca:

- Definir objetivos e uma estratégia de marketing partilhada para o Mercado;
- Desenvolvimento de um plano marketing estruturado e capaz de proporcionar melhorias efetivas no conforto dos clientes e experiências marcantes e coerentes;
- Envolvimento de todos os comerciantes do Mercado na definição e implementação da estratégia de marketing e na centralidade do consumidor;
- Desenvolvimento de um processo de gestão profissional desta área e de recolha de informações sobre as suas visitas e sobre as suas perceções.

Tabela 5.5. Gestão de marketing – enquadramento estratégico

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Definição de uma estratégia de marketing partilhada	Envolver os comerciantes na definição de objetivos e estratégias de longo prazo, recolhendo contributos e promovendo consensos e visões partilhadas (A.5.1)	3	Médio
	Conceção e publicação da estratégia de Marketing do MLS a 5 anos (A.5.2)	3	Médio
Definição de planos de marketing anuais	Desenvolver um plano de ação anual alinhada com a estratégia definida (A.5.3)	2	Longo
	Desdobramento da estratégia em planos de ações calendarizados e sistemáticos (A.5.4)	3	Curto
	Identificação de métricas para a análise do desempenho das diferentes ações, de forma a aferir os resultados e equacionar eventuais melhorias (A.5.5)	3	Médio
Monitorização das perceções dos clientes	Implementar um sistema de contagem de clientes (número de entradas e saídas do espaço por hora/dia) (A.5.6)	3	Curto
	Implementar sistema de recolha da satisfação, com pequenos inquéritos e painéis (semáforos) eletrónicos de satisfação (A.5.7)	2	Médio
	Concursos de ideias, caixas de sugestões (bem visíveis), caixas de elogios e caixas de reclamações (físicas e eletrónicas) (A.5.8)	3	Curto

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao eixo gestão de marketing, no âmbito das oito ações sugeridas, destacam-se pelo menos duas que se consideram impactantes e relativamente simples de implementar no curto prazo: A.5.6 e a A.5.8.

5.2.1. Enquadramento funcional das funções de Marketing

Para que se possa dar uma resposta efetiva aos desígnios do MLS, será necessário repensar os recursos alocados e a forma de organizar os sistemas de promoção dos processos de sustentabilidade, da dinamização das produções e de todo o sistema de apoio ao comércio local, onde se insere MLS.

No enquadramento de uma orientação de marketing sistémica, a função de marketing deve ser partilhada por todos os elementos da organização com um foco permanente nos clientes e na monitorização do seu comportamento e perceções. No entanto, esta orientação envolve alguma complexidade, que inclui:

1. Gestão de marketing com foco nas experiências de compra e na dinamização do espaço (e ecossistema);
2. Maior envolvimento de todos os elementos (designadamente os comerciantes na orientação para o consumidor e para os objetivos de marketing do Mercado);
3. Gestão mais proativa da gestão da oferta, na procura sistemática de novos produtos e comerciantes, bem como de parcerias relacionadas, como a oferta de produtos, sobretudo com vínculo regional;
4. Gestão integrada dos processos de Sustentabilidade do papel central do MLS enquanto dinamizador deste ecossistema.

O foco na gestão das experiências dos clientes, a procura de novos parceiros e um maior envolvimento dos comerciantes (comerciantes e produtores) serão atividades a desenvolver no âmbito da gestão interna do Mercado.

5.2.2. Enquadramento estratégico: a marca Mercado do Livramento

O Mercado do Livramento é mais do que uma marca: é o centro do ecossistema de sustentabilidade da região. Pode-se entender que é uma comunidade de intervenientes com valores partilhados, relacionados com a sustentabilidade e o respeito pela autenticidade, a região e os produtos locais, um estilo de vida mais saudável e uma sociedade mais inclusiva.

É um espaço definitivamente único e exclusivo, que claramente se diferencia dos hipermercados e supermercados da região pela riqueza e exclusividade da sua oferta e das experiências que proporciona. A sua singularidade e abrangência serão sempre elementos valorizadores que implicam uma abordagem de marketing única, colaborativa e diferenciada face a outras superfícies comerciais.

Tendo em conta o modelo de Aaker (1996), que define o conceito de identidade de marca como conjunto único de associações que se aspira que os clientes desenvolvam para a marca e se repartem nos elementos Organização, Pessoa, Produtos e Símbolo, pelo que deve ser o motor de toda a atuação da marca e da organização, propoem-se os seguintes elementos:

- "Organização: o MLS deve assumir-se como o centro do ecossistema de sustentabilidade da região, num profundo respeito pela mesmo, pelos seus intervenientes e pela sua história. Assim, cumpre o desígnio de proativamente ter uma atuação sempre mais sustentável e com um papel pedagógico, através das suas práticas e na sensibilização das comunidades para a importância de se optar por estilos de vida cada vez mais sustentáveis. A defesa da região, das suas tradições e das suas pessoas são aspetos centrais numa abordagem sustentável e necessariamente também no caso do MLS";
- "Pessoa: a modernidade de uma postura mais orientada para estilos de vida mais saudáveis e consumos responsáveis, no respeito pela preservação das espécies e do impacto ambiental das decisões de compra e na contribuição para a preservação dos modelos de produção mais qualitativos e naturais. Mais do que uma atitude nostálgica, pretende-se uma postura ativa, centrada na procura de conhecimento, na descoberta e na abertura a novas experiências e conceitos (ex. aulas de culinária, workshops de vegetarianismo)";
- "Produtos: a qualidade dos produtos e a riqueza das produções locais como elemento essencial de todo o processo. Embora o grande foco do Mercado seja o Peixe fresco, o MLS deve assumir-se como o grande embaixador da riqueza de uma região única. O ponto de encontro de todas estas produções";
- "Simbolicamente, deve ser representado pelos seus intervenientes, pelo próprio espaço e por valores relacionados com a sustentabilidade".

Neste enquadramento, devem concentrar-se todos os esforços para que as ações e decisões a tomar se centrem nestes aspetos, de forma coerente, ao longo do tempo: os equipamentos adquiridos, as mensagens que se transmitem, os eventos organizados, as parcerias a implementar, os apoios a conceder, entre outros aspetos.

O MLS deve posicionar-se enquanto elemento central do ecossistema da sustentabilidade, o que implica que haja uma abordagem mais partilhada com o tema da sustentabilidade e da dinamização e identificação de produtores e produções. De igual forma, parte importante do calendário e esforço promocional e comunicacional do MLS deve ser feito de forma integrada com a região, por exemplo, por via de festivais gastronómicos, feiras e outros eventos, num plano integrado que deve promover o envolvimento de vários elementos e departamentos da Câmara Municipal de Setúbal, mas também outros parceiros, nomeadamente, turismo, municípios vizinhos, etc.

5.2.3. Marketing-Mix: a comunicação da marca Mercado do Livramento

Toda a comunicação da marca Mercado do Livramento terá de ser feita em torno da identidade e posicionamento definido. Sabendo da exiguidade de recursos existente e a natureza deste espaço, os orçamentos de comunicação serão necessariamente escassos, pelo que terá de se implementar uma estratégia muito focada nos pontos essênciais a comunicar, destacando-se os seguintes:

- Deverá priorizar-se a construção de uma identidade visual forte, que inclua um logotipo, e a sua aplicação em termos de publicidade no local de venda, plataformas digitais, embalagens, sinalética, etc.;
- A comunicação será sempre centrada nas histórias existentes em redor do MLS e dos seus intervenientes: os clientes, os comerciantes e os produtos;
- As animações (promoções) serão centradas, sobretudo, nestas realidades e deverão acrescentar animação ao Mercado, especialmente nos dias e horários menos fortes;
- Pretende-se atrair pessoas ao MLS e proporcionar aos clientes novas experiências relacionadas com produtos (formação e experimentação), aprendizagens para toda a comunidade, desde escolas (atividades e projetos pedagógicos), a adultos (workshops e showcookings) e eventos culturais (música, exposições). Em simultâneo, pretende-se envolver os comerciantes do MLS pela valorização da sua atividade, da sua atuação e da história dos seus negócios;
- A comunicação do MLS poderá ser desenvolvida de forma articulada com outras entidades – designadamente a CMS – e deverá conjugar uma forte aposta em marketing digital e comunicação no ponto de venda. Acessoriamente, poderão ser utilizados outos meios como outdoors e imprensa;
- Também deverão ser utilizados outros instrumentos promocionais como atividades com os clientes locais (ex. mais idosos) procurando valorizar a sua fidelidade, eventualmente com ofertas pontuais (troleys de compras ou sacos mais ecológicos).

5.2.3.1. Plano de ação: comunicação verde

O MLS deve comunicar e demonstrar um número crescente de práticas sustentáveis que o credibilizem enquanto agente ativo de redução da pegada ecológica e de práticas verdes.

Neste enquadramento, deve-se focar a sua atenção na promoção da reciclagem em todos os pontos; na informação ao consumidor sobre a origem sustentável dos produtos (produção local, pesca sustentável, promoção do bem-estar animal); na promoção da reutilização de embalagens para o transporte dos produtos; no foco na redução do desperdício alimentar; na redução do impacto das deslocações e operações; na aposta e comunicação sobre a proteção de espécies ameaçadas, em processos produtivos mais limpos e na compra local.

Tabela 5.6. Plano de ação: comunicação verde

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Redução do impacto ambiental da mobilidade e da eficiência energética do MLS	Incentivo à utilização de transportes públicos no acesso ao Mercado (bilhetes grátis ou outras possibilidades) (A.6.1)	3	Longo
	Aposta em serviço de shuttle entre o Largo José Afonso (e outras partes da cidade) e o MLS, para diminuir os problemas de estacionamento, feito, preferencialmente, em veículos elétricos (A.6.2)	2	Médio
	Comunicação dos resultados da redução da pegada de carbono (ecológica) do edifício do Mercado (A.6.3)	2	Médio
Redução do uso dos plásticos	Inventariação e certificação de todos os materiais de plástico que poderão ser usados pelos comerciantes (e comercializados no Mercado) (A.6.4)	3	Curto
	Venda de sacos e material de embalagem reciclável e no próprio MLS, preferencialmente sem plástico (A.6.5)	2	Médio
Melhoria na gestão de resíduos e diminuição do desperdício	Melhoria dos procedimentos de promoção da recolha de resíduos recicláveis e de compostagem por parte de comerciantes e clientes (A.6.6)	3	Longo
	Acompanhar, formar e sensibilizar os comerciantes e clientes para a correta separação dos resíduos (A.6.7)	3	Curto
	Promover o máximo aproveitamento dos alimentos e a doação dos alimentos no fim da validade (A.6.8)	3	Curto
Foco na comunicação em espécies não ameaçadas e em processos produtivos mais limpos	Comunicação efetiva sobre a questão das espécies ameaçadas e não ameaçadas (A.6.9)	3	Médio
	Promoção de produções limpas e destaque aos produtos de época e com menor pegada (Quilómetro Zero) (A.6.10)	3	Curto
	Promoção dos artigos de produções biológicas (A.6.11)	3	Curto

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao Plano de Comunicação Verde, das onze ações propostas podem-se identificar cinco que podem ser relevantes e impactantes na comunicação verde e que podem implicar relativa facilidade em termos de implementação, daí a sua classificação em termos de tempo de curto prazo: A.6.4.; A.6.7.; A.6.8.; A.6.10 e A.6.11.

5.2.3.2. Plano de ação: marketing digital

As plataformas digitais assumem um papel decisivo na gestão de marketing do MLS, num enquadramento da dinamização de um ecossistema de sustentabilidade, especialmente para públicos mais jovens e para turistas.

A utilização de suportes digitais e de ferramentas híbridas (online e offline) devem ser usadas de forma a comunicar os valores do MLS e as suas atividades, promovendo interações e partilhas. Dado o dinamismo das plataformas e redes sociais existentes, deve-se, a cada momento, aferir as melhores ferramentas a privilegiar. A definição de uma estratégia digital para o MLS terá diferentes propósitos em função dos públicos e dos locais.

No interior do MLS, deve ser trabalhada de forma conjunta com os restantes instrumentos de comunicação existentes ou a implementar, designadamente:

- Quiosques digitais com informação sobre os produtos, os produtores, o Mercado e a cidade;
- Aplicação (app) que transforme os smartphones dos visitantes em quiosques digitais;
- Para os comerciantes aderentes, existência – partilha – de informação sobre os comércios e os produtos através de QR code, colocados nos pontos de venda e nos preçários. Desta forma, através da leitura do QR code, o cliente pode ter acesso a informação – possivelmente na sua língua materna – sobre o produto, a proveniência, eventualmente a forma de confecionar, etc. Através desses mecanismos, nos casos em que se afigure adequado, estes QR codes permitirão aceder a informações sobre a exploração agrícola onde for produzido e verificar se existe a possibilidade de visitar o espaço ou de marcar uma visita;
- Informações das atividades a decorrer no Mercado e na cidade;
- Sistema de auscultação da satisfação.

Existência de um website (de forma articulada com a CMS) com a caracterização da região, suas produções e também com informação sobre o MLS (e, eventualmente, do turismo):

- Inventariação e caracterização das produções, dos locais de produção e dos intervenientes nos locais de produção e de comercialização;

- Veículo de informação e de dinamização do ecossistema de sustentabilidade da região;
- Veículo de comunicação das atividades de iniciativas a decorrer (ou agendadas).

Gestão articulada das redes sociais, privilegiado uma maior interação, com partilhas de perceções e de fotos, comentários, sugestões e iniciativas pontuais:

- É uma plataforma excelente para partilha de conteúdos (pelo seu grande alcance e baixo custo de transmissão), desde que o público-alvo dos mesmos tenha acesso e a siga. Permite partilhas e, dessa forma, alavanca o seu alcance;
- Permite gerar passatempos, animação e comentários/dinâmicas, dentro e fora do espaço do MLS.

5.2.3.3. Plano de ação: comunicação no ponto de venda (Mercado)

O espaço interior e exterior do MLS deverá ser um veículo de comunicação do posicionamento e dos eixos estratégicos do Mercado. Além da necessidade de uma identidade visual sólida, é fundamental que sejam colocados painéis identificadores do Mercado e da região com carácter permanente e periódico.

A comunicação gráfica do ponto de venda deve ser sóbria, tendo um carácter institucional relacionado com o Mercado e a sustentabilidade, e pontual, divulgando eventos a acontecer, produtos, histórias e locais específicos (ex. sinalética de pontos de degustação, de eventos, etc.).

A publicidade no local de venda deve ser feita recorrendo a suportes físicos (posters, cartazes, projeções de vídeo e outros elementos), que reforcem a imagem do Mercado, criem animação e promovam eventos específicos.

Estes elementos devem ser colocados de forma muito ponderada e não massificada, de forma a valorizar o espaço, os eventos e a visita, evitando exposições intrusivas e "poluição visual".

5.2.4. Marketing-Mix: os produtos regionais

O MLS deve potenciar a riqueza e a diversidade das produções regionais, sendo o ponto de encontro de todos estes sabores e saberes. Deve ser um "cartão de visita" vivo de toda uma

região, comercializando o que de melhor e mais exclusivo se produz na região, que se pode estender a toda a península.

Os produtos regionais devem ser o centro da vida do Mercado. Neste âmbito, incluem-se as produções locais (ex. Quilómetro Zero), as produções próximas (concelhos vizinhos, como Sesimbra, Palmela, Grândola) e as produções da região (ex. Alcácer do Sal, Alcochete, Montijo, etc.). De forma menos intensa, deverão existir eventos com parceiros de outros Mercados e regiões, por exemplo "Mercados parceiros", "Mercados convidados"e "feiras e eventos temáticos". Na oferta comercial do Mercado constarão, certamente, produtos que não correspondem aos padrões acima referidos: serão certamente comercializadas bananas, abacaxi, bacalhau, entre muitos outros produtos de proveniências bem longínquas. No entanto, estes não deverão ser o centro da oferta do Mercado.
A especialização em produtos da região, em diversidade e qualidade é um aspeto central absolutamente central, pois:

- Permite uma diferenciação efetiva para o Mercado, sendo um grande foco de animação (vantagem competitiva);
- Permite uma maior satisfação dos clientes;
- Permite contribuir efetivamente para o desenvolvimento regional.

Identificar os produtos e os produtores, as suas histórias, produções, especificidades, utilizações, deve constituir uma prioridade em termos de desenvolvimento sustentável de toda a região. Este processo, permitirá caracterizar e partilhar o património da região. Atrair para o Mercado um leque de produções e de produtores mais alargados – embora com um importante cunho da região – contribuirá para:

- A afirmação do MLS como local central das produções de uma alargada região com impacte na sua atratividade, imagem e na atração de público;
- Aprofundar as parcerias locais e contribuir para o desenvolvimento de uma região muito rica;
- Manter uma animação constante no Mercado, com ações e eventos capazes de atrair visitantes para o Mercado e para a centro da cidade.

Estes produtos devem ser comercializados no MLS e/ou em eventos específicos, sendo necessário estabelecer um calendário, respeitando a sua sazonalidade, especificidades e potencial.

A gestão desta oferta deve ser feita de forma cuidada e articulada. Cabe ao Mercado identificar os conceitos que pretende dinamizar e as melhores formas de o fazer, numa logica de "gestão de categorias" ou aproximada.

Do feedback recebido, verifica-se a falta de produtos biológicos e a certificação dos produtos locais, de quilómetros, a etiquetagem dos produtos, etc.
No que concerne ao plano de marketing direcionado para os produtos regionais, identificam-se dezasseis ações, algumas de longo prazo implicarão novos estudos e projetos conjuntos e envolvem vários parceiros, como é o caso da A.7.1. à A.7.4. Porém, existem algumas ações que já ocorrem ou ocorreram no MLS e merecem uma integração numa estratégia coerente para o MLS, como por exemplo a A.7.7.

Tabela 5.7: Gestão de marketing: Os produtos regionais

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Caracterização da oferta de produtos locais	Levantamento dos produtos, produções e modos de produção (A.7.1)	2	Médio
	Caracterização detalhada sobre as espécies autóctones ou que assumam características mais específicas nesta região (A.7.2)	2	Médio
	Plataforma de partilha de informação (online) em interação com o Mercado (A.7.3)	3	Longo
	Levantamento dos produtos, produções e modos de produção (A.7.4)	3	Longo
Aposta nos produtos locais e nos produtos de espécies autóctones	Certificação da proveniência dos produtos através de um processo específico (ex.Quilómetro Zero) (A.7.5)	3	Longo
	Certificação do local e venda (MLS) (A.7.6)	3	Longo
	Dinamização de eventos temáticos: workshops, festivais, *show-cooking* e degustações (A.7.7)	1	Curto
	Sistema de identificação nas bancas sobre os produtos comercializados (A.7.8)	2	Médio
	Partilha de informação através de plataformas eletrónicas (ex. QR code) características dos produtos, onde se produzem, em que bancas se vendem, etc. (A.7.9)	3	Longo
	Logotipos e etiquetagem nos produtos (ex. autocolantes) (A.7.10)	3	Longo
Aposta nos produtos biológicos	Maior oferta de produtos biológicos, em novas bancas e em bancas existentes (A.7.11)	2	Médio
	Mais informação sobre estes produtos e as suas formas de produção (A.7.12)	2	Médio
	Gestão de um sistema de apoio a produtores e produções biológicas, de forma integrada com a CMS e com outros parceiros (A.7.13)	3	Longo
Gestão integrada da promoção e dinamização de produtos e comércio	Gabinete de acompanhamento, dinamização e promoção dos produtos e produtores da região (A.7.14)	2	Médio
	Sistema de monotorização e melhoria do trabalho dos comerciantes do Mercado (A7.15)	2	Médio
	Integração dos restaurantes neste processo (A7.16)	2	Médio

Fonte: Elaboração própria.

5.2.5. Marketing-Mix: a distribuição

Situando-se no centro da cidade de Setúbal, tem pontos fortes e fracos bem conhecidos: por um lado beneficia de uma localização privilegiada no centro da cidade, e, por outro, tem problemas relacionados com as dificuldades de acesso e de estacionamento, que, em boa medida, terão uma resolução complexa e demorada.

Importa encontrar soluções para melhorar ou diminuir os constrangimentos relacionados com a acessibilidade:

- "Aposta em vendas online: outros retalhistas e outros Mercados têm trabalhado nesta área, sendo que muitos retalhistas individuais já desenvolveram alguns projetos nesta área, com diferentes graus de sofisticação";
- "Aposta em serviços de entrega ao domicílio. Este processo é particularmente relevante para as compras online e para os clientes que, tendo dificuldades de locomoção ou em transportarem pesos (por exemplo devido à idade ou a problemas de saúde), poderão de uma forma mais cómoda efetuar aí as suas compras ou aumentar o seu volume de compras";
- "Aposta em cacifos e/ou serviços similares: essa situação permite que um cliente efetue as suas compras online (ou telefonicamente) e os vá recolher numa janela horária mais alargada. Por exemplo, fazendo compras de manhã ou à hora do almoço e os possa recolher ao fim do dia de trabalho, ou depois do seu almoço ou de outro compromisso, se for o caso. Este processo torna mais cómodas as compras e diminui os constrangimentos relacionados com o horário de abertura do Mercado (encerrado durante a tarde e noite)";
- "Aposta em acessibilidades alternativas e sustentáveis, como docas para estacionamento de bicicletas e um shuttle para clientes, a partir de locais de residência ou de fácil estacionamento";
- "Por outro lado, o Mercado pode ter iniciativas fora de portas, enquanto elemento divulgador do tema da sustentabilidade e dos produtos da região de Setúbal, em eventos na cidade ou mesmo noutras cidades e noutros Mercados parceiros, em processos colaborativos em rede que importará dinamizar".

5.3. Eixo: Desenvolvimento de competências dos comerciantes

No eixo dos Recursos Humanos deverá ser abordada a perspetiva de um maior envolvimento e participação dos comerciantes nas atividades e no desenvolvimento do MLS. Em paralelo, será abordada em profundidade a necessidade de desenvolver ações de melhoria das suas competências de caráter geral e técnico.

5.3.1. Envolvimento e participação dos comerciantes nas iniciativas e no desenvolvimento do MLS

Desenvolver um plano de ação estruturado com vista a incentivar o envolvimento e a participação dos comerciantes em atividades que vão além da mera atividade de venda e que fomente o seu envolvimento emocional (flashmobs e eventos/espetáculos), a valorização das suas experiências (storytelling, exposições sobre os operadores e a história do espaço e dos negócios) e o reconhecimento da sua importância estratégica para o Mercado (em função da sua antiguidade, da participação em eventos e desafios propostos, dos elogios dos clientes, do cumprimento de regras e da implementação de boas práticas).

Em paralelo, o plano de ação deverá sistematizar um conjunto de processos que inclua a recolha de contributos e de participação na tomada de decisões e de aprovação de planos de ação do MLS, bem como a recolha de sugestões e o reconhecimento, através da atribuição de prémios, para as melhores sugestões apresentadas.

5.3.2. Desenvolvimento de competências dos comerciantes do MLS

Na sequência do diagnóstico realizado, a necessidade de desenvolver ações de melhoria das competências dos comerciantes alerta para a importância da organização de ações de formação de caráter mais geral e de caráter técnico, que se detalharão de seguida.

5.3.2.1. Formação Geral

Formação em comércio:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos gerais sobre a atividade comercial, sobretudo ao nível do comércio local de proximidade (importância/peso no setor, principais características, pontos fortes, pontos fracos, principais ameaças; tipos de produtos, características e especificidades, entre outros) desenvolvendo uma nova postura, mais informada, no exercício da atividade, permitindo alavancar para níveis superiores o seu negócio.

Formação em gestão:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos gerais de gestão (financeira, marketing, compras, recursos humanos, logística) desenvolvendo uma postura proativa e competitiva nos operadores que assegure, de certa forma, a continuidade e sustentabilidade dos negócios.

Formação em educação ambiental:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos sobre educação ambiental – preconizando ações destinadas a reforçar a preservação do meio ambiente como sejam Mercados sustentáveis, práticas de sustentabilidade, valorização de produtos que agridem menos o ambiente (produtos verdes e eco produtos), reciclagem, economia circular, responsabilidade social, entre outros –, procurando consciencializar os operadores do Mercado para práticas de produção e de comercialização mais ambientalmente sustentáveis.

Formação em relacionamento interpessoal, comunicação e atendimento ao cliente:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos gerais sobre: relacionamento interpessoal no trabalho (capacidade para interagir com os diferentes interlocutores, criação de empatia com o cliente), como forma de criar as bases para um ambiente agradável no Mercado; processo de comunicação aplicado ao comércio local (importância da comunicação, formas de comunicar, técnicas de comunicação, técnicas de negociação, entre outros); atendimento ao cliente com vista a criar, desenvolver e consolidar uma relação de proximidade – criar conexão duradoura –, fazendo com que ele se sinta valorizado (atendimento personalizado, esclarecimento dos clientes tendo em vista a satisfação das suas necessidades e a sua fidelização, aconselhamento dos clientes na compra, orientando-os na sua escolha). Isto irá permitir que os comerciantes desenvolvam um melhor relacionamento com os clientes, desenvolvendo uma postura mais adequada ao nível do atendimento e de negociação mais eficiente de forma a conseguir incrementar a compra média dos clientes, a captação de novos clientes e um acréscimo da retenção dos já existentes, com repercussão no aumento das vendas, contribuindo ainda para melhorar a imagem do Mercado junto dos clientes.

5.3.2.2. Formação Técnica

Formação em documentação técnica:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos que lhes permitam saber

identificar e interpretar a documentação técnica (comercial) e utilizar os relativos à sua atividade profissional – listagens de produtos e/ou serviços, processo de venda, condições e acordos especiais com clientes individuais e empresariais, entre outros.

Formação em embalagem, acondicionamento, manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos sobre técnicas de embalagem, acondicionamento dos produtos, bem como de manuseamento armazenamento e conservação dos produtos – condições de logística, materiais de embalagem, tipos de embalagens, tipos e formas de acondicionamento dos produtos, técnicas de armazenagem, formas de manusear os produtos, condições de conservação, entre outros – tendo em consideração que ambos são componentes muito importantes do produto sendo mesmo indispensáveis para o sucesso de vendas, pois, além de contribuírem para a diminuição das perdas dos produtos primários, assegurando sua preservação, qualidade e longevidade, funcionam como elemento de atração e estímulo ao consumidor.

Formação em merchandising:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos específicos relacionados com as operações efetuadas dentro do processo de venda, tendo em vista a apresentação e valorização dos produtos aos clientes – colocar o produto certo, na quantidade certa, com preço certo, no tempo certo, com apresentação visual impecável e dentro de uma exposição correta. Conhecer e implementar novas formas de comercialização inovadoras, com potencial de valorização dos produtos na organização e animação do posto de venda, apresentando os produtos de forma atrativa respeitando as regras de informação ao consumidor, é condição essencial para fidelizar os tradicionais clientes e atrair potenciais novos clientes.

Formação em segurança, higiene e saúde:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos técnicos de segurança, higiene e saúde aplicado ao comércio local de proximidade, de forma a assegurar o seu cumprimento, permitindo o incremento da qualidade. Elaborar um manual de boas práticas de segurança, higiene e saúde aplicadas aos Mercados Municipais (regras elementares em matéria de prevenção de riscos profissionais, de sistema de segurança, de promoção e vigilância da saúde dos trabalhadores, de segurança alimentar, conformidade dos produtos, rastreabilidade dos produtos, entre outras) e difundir as melhores práticas pelos comerciantes do Mercado. Estimular e facilitar a implementação destes procedimentos.

Formação em gestão de stocks e qualidade dos produtos:

- Dotar os comerciantes do Mercado de conhecimentos específicos de gestão de stocks e qualidade dos produtos – princípios: previsão da procura, monitorização e acompanhamento, qualidade dos produtos –, garantindo que o fluxo funciona em conformidade, acompanhando o estado de conservação dos produtos e evitando perdas e paralisações das atividades de produção/serviços relacionados, de forma a maximizar a eficiência do negócio.

5.3.3. Atrair, recrutar e reter comerciantes

Tendo por base a estratégia definida para o MLS, fazer um planeamento de necessidades do Mercado ao nível dos recursos humanos de forma a atrair comerciantes-revendedores e comerciantes-produtores, com o objetivo de trazer novos produtos e novos operadores para o MLS, mais jovens e mais qualificados, à medida que alguns dos comerciantes atuais se vão reformando ou que se decide trazer novos produtos. Neste âmbito, deverá ser realizada uma análise prospetiva, identificando-se futuros cenários desejados no curto, médio e longo prazos.

Deve elaborar-se um processo de atração de novos comerciantes que inclua a análise do perfil de função e do perfil de competências, com vista a atrair e a reter os "melhores" comerciantes, melhorando a satisfação dos clientes e a experiência de compra no MLS.

Será igualmente relevante introduzir um módulo de formação inicial para os comerciantes que começam a sua atividade no Mercado, seja enquanto comerciante-revendedor, seja enquanto comerciante-produtor. O conhecimento das regras de funcionamento e algumas competências, designadamente ao nível do atendimento e merchandising, serão muito profícuas para estes indivíduos comerciantes no sentido de se garantir que cumprem uma proficiência adequada nas competências consideradas chave.

5.4. Eixo: Governança

O MLS apresenta importantes pontos fortes, sobretudo relacionados com a qualidade da sua oferta e a autenticidade do espaço. Historicamente, tem-se assumido sobretudo uma orientação para o produto, o que, trazendo benefícios em termos da sua qualidade intrínseca, incluiu algumas lacunas em termos da centralidade do consumidor. A efetiva dinamização do Mercado implica uma alteração na forma de abordar e operar o Mercado. Torna-se efetivamente necessário um encontro mais alagado e aprofundado entre várias

partes do setor público e privado, que inclua a sociedade civil desta região, que vive em interação com o MLS, contribuindo para a sustentabilidade do negócio dos comerciantes locais, para a dinamização da economia da região e para uma maior consciencialização e educação ambiental e hábitos alimentares mais saudáveis.

O MLS deve assumir-se como um dos integrantes do esforço de toda a região em termos de sustentabilidade e de dinamização de produtores e produções locais, pelo que há a necessidade de uma gestão mais agregada destes temas. Desta forma, deverá haver uma grande articulação entre as entidades, designadamente a CMS, o Turismo e, eventualmente, até com os municípios vizinhos de Palmela e Sesimbra (rota de Mercados Municipais da Arrábida).

5.4.1. Vetor: Enquadramento organizacional

Poderá ser adequado refletir sobre a possibilidade de se implementar um sistema mais abrangente para a gestão do tema do ecossistema da sustentabilidade da região, que inclua não só o Mercado, mas outros estabelecimentos de comércio local, instrumentos de dinamização da produção e dos produtos regionais, a gestão de uma oferta promocional que integre eventos que tenham outros intervenientes, como sejam os restaurantes, festivais gastronómicos, operadores turísticos e outros. Neste documento aborda-se o MLS de forma autónoma.

5.4.2. Foco numa abordagem verde

O MLS deve ser o incorporador de um número crescente de práticas sustentáveis, designadamente verdes, que o credibilizem enquanto agente ativo de redução da pegada ecológica e de práticas verdes. Neste enquadramento, deve forcar-se na redução da utilização de plástico de uso único, na reciclagem, na rastreabilidade da origem sustentável dos produtos que comercializa (produção local, pesca sustentável, promoção do bem-estar animal); na redução do desperdício e do impacto ambiental das deslocações e operações aposta nas energias renováveis.

Tabela 5.8. Enquadramento Organizacional – Abordagem verde

Objetivo	Ação	Rel/ Imp	Prazo
Redução do impacto ambiental da mobilidade	Aposta na mobilidade elétrica (e pontos de carga) para comerciantes, funcionários e clientes (A.8.1)	3	Longo
	Aposta em equipamento de limpeza e de manutenção com menor impacto (A.8.2)	3	Longo
	Incentivo à utilização de transportes públicos no acesso ao Mercado (bilhetes grátis) (A.8.3)	1	Curto
	Aposta de serviço de shuttle entre o Largo José Afonso (e outras partes da cidade) e o Mercado do Livramento, para diminuir os problemas de estacionamento. Este processo deverá ser feito em veículos elétricos (A.8.4)	3	Longo
Melhoria do mix energético	Aposta na energia solar e noutras fontes energéticas renováveis ou mais limpas (A.8.5)	3	Longo
	Utilização e auditorias aos sistemas de controlo de temperatura, de iluminação, de águas sanitárias e outros mais ecológicos (A.8.6)	3	Longo
	Medição dos resultados em termos de redução da pegada de carbono (ecológica) do edifício do Mercado (A.8.7.)	2	Médio
Redução do uso dos plásticos	Redução da utilização de plásticos de uso único (sacos de compras e matérias de embalagem, etc.) (A.8.8.)	1	Curto
	Inventariação e certificação de todos os materiais de plástico que poderão ser usados pelos comerciantes (e comercializados no Mercado) (A.8.9.)	2	Médio
Melhoria na gestão de resíduos	Melhoria dos procedimentos de recolha de resíduos recicláveis e de compostagem (A.8.10.)	2	Médio
	Acompanhar, formar e sensibilizar os comerciantes para a correta separação dos resíduos (A.8.11)	1	Curto
Aposta na biodiversidade e em processos produtivos mais limpos	Eliminação progressiva de práticas que ponham em risco espécies ameaçadas, nomeadamente na pesca (A.8.12)	2	Médio
	Comunicação efetiva sobre produção alimentar, incluindo o bem-estar animal e a pesca sustentável (A.8.13.)	3	Longo
	Certificação de produções biológicas, certificação de produções limpas e destaque aos produtos de época e com menor pegada (Quilómetro Zero) (A.8.14.)	3	Longo
Diminuição do desperdício e maximização do tratamento de lixo e resíduos	Maximizar o aproveitamento e doação dos alimentos que estão no final da validade (A.8.15.)	1	Curto
	Acompanhar, formar e sensibilizar todos os comerciantes para a correta separação dos resíduos (A.8.16.)	1	Curto
Aposta numa comunidade mais desperta para comportamentos mais sustentáveis	Parcerias pedagógicas com as escolas da região (A.8.17.)	1	Curto
	Campanhas e ações de sensibilização direcionadas para grupos e objetivos específicos (fruta da época, espécies protegidas, reciclagem, economia circular, consumo responsável, etc.) (A8.18.)	2	Médio

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à abordagem organizacional, importa referir que, das dezoito ações propostas, algumas cruzam-se com outros eixos estratégicos pelo seu caráter multidimensional, porém, destacam-se algumas que poderão impactar nos resultados pretendidos e podem ser relativamente mais simples de implementar mais rapidamente, nomeadamente: A.8.8.; A.8.12; A.8.15 e a A.8.16.

Para finalizar, importa referir que o planeamento das ações propostas carece de um plano financeiro de operacionalização a desenvolver e definir, caso a CMS considere viável para implementar alguma destas propostas.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O projeto M2e-Local, desenvolvido no âmbito da parceria entre o Instituto Politécnico de Setúbal e a Câmara Municipal de Setúbal, permitiu a realização do diagnóstico da situação do MLS em termos das perceções dos habitantes de Setúbal, da análise das competências e atuação dos comerciantes e da identificação de propostas que possam contribuir de forma significativa para um melhor desempenho do MLS e a disseminação dos resultados obtidos.

O comércio local é fundamental para a vivência comunitária, desempenhando um importante papel no emprego das populações residentes e contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico das regiões. É, por isso mesmo, importante que os municípios desenvolvam esforços no sentido de potenciar e promover estas atividades, podendo também intervir a montante – na dinamização dos processos produtivos – e a jusante, contribuindo para comportamentos de compra mais sustentáveis.

Os Mercados Municipais são uma das componentes do comércio local, de centro de cidade, com características específicas, dada a existência de uma oferta comercial mais alargada e autêntica, um relacionamento próximo e identitário com os habitantes, a maior procura por produtos e enquadramentos sustentáveis, a renovação de alguns centros de cidade e sua atratividade turística em casos como o da cidade de Setúbal.

Nos últimos anos tem-se assistido à renovação de Mercados alimentares na Europa, procurando preservar os seus traços originais e desenvolvendo abordagens consonantes com os atuais padrões de consumo e expectativas dos seus diferentes públicos. Pese embora a centralidade deste tema e a sua importância histórica, económica e social, assiste-se a uma frequente diminuição de importância de muitos dos Mercados Municipais existentes, relacionada com o incremento da concorrência, o seu afastamento face às novas zonas habitacionais, as dificuldades de acesso e a sua falta de modernização e inovação.

O MLS é um dos principais Mercados Municipais a nível nacional e, embora mantenha uma relevância significativa na região e seja um ponto de venda muito importante na cidade em termos de produtos alimentares, defronta-se com muitos dos desafios relacionados com a intensificação da concorrência, as novas expectativas dos consumidores, as limitações na capacidade de se inovar e a insuficiência de rejuvenescimento da sua oferta comercial. Os consumidores locais referem visitar com frequência e com agrado este espaço, embora tenham uma compra média reduzida e demonstrem algum desagrado

com as acessibilidades (principalmente com o estacionamento), com os horários e com os preços relativamente elevados. O Mercado é igualmente visitado por turistas e residentes de outros concelhos, que o consideram como um Mercado de referência a nível regional e mesmo a nível nacional.

Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças

De forma sintética, o MLS beneficia – oportunidades – de uma procura por estilos de vida mais sustentáveis e saudáveis, da atratividade da cidade e do local para turistas e habitantes, dos recursos disponíveis para formação e capacitação dos comerciantes e das novas ferramentas e canais de comunicação e distribuição existentes. Os seus principais pontos fortes sustentam-se na qualidade dos produtos e no serviço prestado (atendimento dos comerciantes), bem como na relevância do local para os habitantes de Setúbal e para os turistas.

Em sentido inverso, os seus principais pontos fracos concentram-se nos constrangimentos relacionados com os horários de funcionamento, as dificuldades de estacionamento, a capacidade de inovação, a falta de um sistema integrado de gestão e de um adequado e sistematizado plano de marketing. As principais ameaças identificadas centram-se na postura competitiva dos seus concorrentes, no perigo de alguma perda de autenticidade e na dificuldade em atrair comerciantes mais novos e inovadores, à medida que os comerciantes mais velhos abandonam a sua atividade.

Recursos Humanos: Perfil competências e proficiência dos comerciantes

Ao nível dos comerciantes construiu-se o perfil ideal do comerciante do MLS, através de um processo colaborativo assente na participação de quatro grupos de intervenientes no processo de diagnóstico e avaliação das competências (comerciantes, especialistas, clientes). Após o processo de identificação e validação e avaliação, definiu-se o perfil de competências dos comerciantes do MLS através de 11 competências-chave.

A ordenação da importância relativa das competências identificadas permitiu obter o perfil de competências ideal do comerciante, destacando-se a maior valorização das competências técnicas (e.g., competências mais valorizadas: conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde; e capacidade de manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos). Cada um dos perfis de competências identificados pelos grupos de intervenientes foram, posteriormente, comparados ao perfil de competências ideal do comerciante,

destacando-se as elevadas percentagens de similaridade obtidas neste processo – superiores a 70%.

Finalmente, através de um processo de avaliação, foi construída uma matriz de proficiência das diferentes competências. Nesta matriz, foram comparados os níveis de proficiência esperados, os níveis de proficiência atribuídos pelos clientes (clientes regulares) e os níveis de proficiência atribuídos pelos comerciantes (autoavaliação feita pelos comerciantes-revendedores e pelos comerciantes-produtores). Em termos gerais, pode concluir-se que os comerciantes do MLS representam bem o perfil ideal de competências – a proficiência nas competências avaliadas está sempre acima do valor médio da escala (2,5) – contribuindo decisivamente para consubstanciar bons desempenhos no exercício das suas funções. Não obstante isso, ao fazerem parte do perfil ideal das competências dos comerciantes, é importante preconizar-se uma estratégia com foco na aposta no desenvolvimento dos recursos humanos, tornando possível uma melhoria contínua e sustentada dos seus conhecimentos, das suas capacidades e dos seus comportamentos, ou seja, no conjunto das suas competências. Nesse sentido, numa primeira fase, é prioritário centrar a análise e a intervenção na melhoria das competências com níveis de proficiência mais críticos, para, a partir daí e numa segunda fase, se objetivar uma intervenção na consolidação e no reforço das competências com níveis de proficiência intermédios e superiores.

Em termos práticos, estes resultados permitem apoiar as associações profissionais e os responsáveis dos Mercados Municipais na conceção de modelos de gestão centrados nas competências, reorientando as suas estratégias para o desenvolvimento de um conjunto de padrões comportamentais (conhecimentos, habilidades, atitudes) tidos como importantes para o exercício da função de comerciante, num contexto tão específico, alavancando para níveis superiores a sua eficiência e eficácia.

A Sustentabilidade enquanto aspeto focal da atuação do MLS

O MLS deve ser o grande dinamizador das ações com foco na sustentabilidade no âmbito da região. Este tema articula-se com a alimentação saudável, com a autenticidade e produtos locais, com a sustentabilidade económica de um grande número de agentes económicos, com a dinamização do centro da cidade, com a valorização da oferta turística, entre outros aspetos. O foco da sustentabilidade deve ir além dos produtos comercializados e do espaço do MLS, incluindo a organização da cidade, a atração de investimentos e de investidores sustentáveis e a criação de um verdadeiro ecossistema de sustentabilidade na cidade e, por inerência, na região.

Este estudo revela que o MLS vai assumindo uma crescente centralidade para os habitantes da cidade e para grande parte dos comerciantes. Porém, alguns comerciantes e clientes ainda lhe atribuem pouca centralidade, pelo que urge a tomada de decisões e o desenvolvimento de uma atuação sistémica, bem como um plano de ação sistematizado e multidimensional que consciencialize estes intervenientes para a importância do MLS para a região.

Considerando-se a sustentabilidade como orientador estratégico, definiram-se quatro eixos: os Clientes e parceiros; a Gestão de marketing, o Desenvolvimento de competências dos comerciantes e a Governação do Mercado. De seguida, apresenta-se um breve sumário de cada eixo.

Eixo de atuação: Clientes e Parceiros

Apostando numa abordagem de marketing para o MLS, focada na sustentabilidade e centralidade na região e nas pessoas, há um imperativo de que a "Marca Mercado do Livramento" seja construída num processo inclusivo, em sistemática auscultação e interação com toda a comunidade, pelo que as suas opiniões, participação e contributos devem ser sistematicamente valorizados.

No eixo "Clientes e Parceiros", analisam-se os elementos e atividades a desenvolver com os clientes locais, turistas, comerciantes e outros intervenientes. Devendo a atuação do MLS centrar-se predominantemente nos habitantes e clientes locais, há necessidade de estruturar a forma como as inter-relações devem ocorrer, de forma a atingir os objetivos definidos a nível comercial – aumentar a atratividade do espaço, melhorar a experiência de compra e, consequentemente, a satisfação, a fidelização e o passa-palavra –, e a nível pedagógico institucional – influenciando os hábitos de consumo e os hábitos alimentares e a sensibilidade dos diferentes parceiros relativamente aos temas da sustentabilidade.

Neste âmbito, o alargamento dos serviços prestados – conforto na compra, na deslocação/estacionamento, as entregas ao domicílio e o plano de animação no Mercado – parecem ser aspetos muito relevantes a ter em conta na relação com os clientes locais. Os turistas são outros dos públicos centrais do Mercado que, procurando uma experiência autêntica, necessitam de serviços e ofertas específicas e diversificadas. Os comerciantes do Mercado são também um eixo central para o MLS. São os grandes interlocutores com todos os públicos, os grandes responsáveis pela qualidade dos produtos e serviços disponibilizados e devem ser valorizados, formados, envolvidos e motivados, para que tenham um papel estratégico neste processo.

Eixo de atuação: Gestão de Marketing

No eixo "Gestão de Marketing" (orientação para o Mercado) incluem-se temas relacionados com a Estratégia de Marca, o Plano Geral de ações de Marketing e os processos e Gestão de informação e de Marketing. No âmbito de uma efetiva orientação para o consumidor, é necessário aprofundar a centralidade do cliente e a implementação de uma sistemática orientação de marketing, onde se inclui a definição de objetivos e uma estratégia de marketing partilhada para o MLS. Pressupõe, ainda, o desenvolvimento de um plano marketing estruturado, capaz de proporcionar melhorias efetivas no conforto dos clientes e experiências marcantes e coerentes e gerar/melhorar o envolvimento dos comerciantes do MLS na definição e implementação da estratégia de marketing e na centralidade do consumidor. Além disso, será fundamental desenvolver um processo de gestão profissional desta área e de recolha de informações sobre as suas visitas e sobre as suas perceções, sugestões e contributos.

Partindo de uma abordagem abrangente e integrada conducente à definição dos valores e objetivos estratégicos do MLS e dos valores da marca, há que desenvolver uma identidade visual para a marca nos seus diversos suportes, a sua estratégia de Marketing e os planos operacionais, que permita atingir melhorias efetivas na experiência oferecida aos frequentadores do Mercado e em termos dos objetivos definidos, sejam estes económicos ou de imagem.

Neste eixo de atuação será, ainda, necessário definir o enquadramento funcional da gestão e Marketing relativamente a toda a estratégia existente para a promoção e dinamização da sustentabilidade – ambiental, económica e social – da região, de forma a gerar sinergias e a concentrar esforços para o desenvolvimento sustentável da região em articulação com outros municípios adjacentes.

Eixo de atuação: Desenvolvimento de Competências dos Comerciantes

No eixo "Desenvolvimento de Competências dos Comerciantes", deverá procurar-se um maior envolvimento e participação dos comerciantes nas atividades e no desenvolvimento do MLS, bem como o desenvolvimento de ações de melhoria das suas competências de caráter geral e técnico. Neste âmbito, inclui-se um plano de ação estruturado com vista a incentivar o envolvimento e a participação dos comerciantes nas iniciativas e no desenvolvimento do MLS, valorizando as suas experiências, reconhecendo a sua importância estratégica para o Mercado e fomentando o seu envolvimento emocional. Em paralelo, deverá

ser priorizado o desenvolvimento de competências dos comerciantes do MLS ao nível de temas de formação geral e técnica.

O surgimento de novos conceitos de comércio, tendentes à renovação da oferta bem como a necessidade de inovação e de gerar novas experiências, trarão necessidade de atração de novos comerciantes e da sua formação geral e técnica, que importa prever.

Eixo de atuação: Governança

A efetiva dinamização do MLS implica uma alteração na forma de abordar e operar o Mercado, sendo necessário uma interação entre o setor público e privado. Tendo em conta a abordagem proposta, deverá haver uma grande articulação entre entidades como a CMS, o Turismo e até com os municípios vizinhos de Palmela e Sesimbra (rota de Mercados Municipais da Arrábida) para a dinamização de produtos regionais e desenvolvimento da economia local.

Em termos organizacionais, poderá ser adequado refletir sobre a possibilidade de se implementar um sistema mais abrangente para a gestão do tema do ecossistema da sustentabilidade da região, que inclua outros estabelecimentos de comércio local, instrumentos de dinamização da produção e dos produtos regionais, a gestão de uma oferta promocional que integre eventos conjuntos como restaurantes, festivais gastronómicos, operadores turísticos, outros Mercados, entre outros.

O MLS deve ser o incorporador de um número crescente de práticas sustentáveis, designadamente verdes, que o credibilizem enquanto agente ativo de redução da pegada ecológica e de práticas verdes. Por exemplo, deve focar-se na redução da utilização de plástico de uso único, na reciclagem, na rastreabilidade da origem sustentável dos produtos, na redução do desperdício e no impacto ambiental das deslocações e operações, bem como na aposta em estratégias de gestão inteligente.

Sugestões para trabalhos futuros

Tendo em conta o trabalho realizado e os desafios e oportunidades que se colocam à gestão dos processos de sustentabilidade das comunidades, num atual enquadramento competitivo e das incertezas relacionadas com o impacte da pandemia Covid-19 na estrutura social, produtiva e empresarial, nos fluxos turísticos e nas expectativas e comportamentos

dos consumidores, há a necessidade de uma abordagem muito atenta e sistematizada do desenvolvimento e dinamização das produções e comércio local e da implementação de políticas de desenvolvimento sustentável, inclusivas, participadas e capazes de influenciar perceções e comportamentos.

Todos os eixos propostos neste trabalho são abrangentes e a sua implementação carece de uma abordagem sistematizada, integrada, refletida e acompanhada, que importa assegurar, acompanhar e avaliar, desde as abordagens mais estratégicas às atividades operacionais.

Importa, ainda, referir que não se incluiu no âmbito deste estudo uma análise mais profunda de três grandes áreas e que importa equacionar em estudos futuros, nomeadamente: (1) as perceções dos turistas relativamente ao MLS, que foram aqui aferidas apenas de forma indireta, dada a sua ausência atual, por força do Covid-19; (2) o tema da Governança, que não estava nos objetivos iniciais, mas que, ainda assim, foi abordada sumariamente; (3) o tema das parcerias de âmbito regional, nacional e internacional com vista ao desenvolvimento de projetos comuns e ao aumento da atratividade conjunta, com melhorias de "conhecimento" e ganhos de atratividade e experiência, que carece de um estudo transversal que ultrapassa os limites dos objetivos propostos para este estudo sobre o MLS.

Neste sentido, levantam-se um conjunto de questões e possibilidades que podem justificar novas parcerias futuras entre o Instituto Politécnico de Setúbal, a Câmara Municipal de Setúbal e outras entidades parceiras, no cumprimento da missão de promoção do desenvolvimento regional.

Para terminar, deixa-se ainda como proposta de colaboração futura no âmbito da investigação aplicada em parceria com stakeholders regionais (Câmara Municipal de Setúbal, outros municípios da região, associações empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, entre outros), visando o desenvolvimento de uma estrutura de investigação aplicada ou laboratório científico multidisciplinar para o apoio ao desenvolvimento de projetos e de investigação aplicada no âmbito da sustentabilidade como motor para o desenvolvimento regional.

NOTA METODOLÓGICA

NOTA METODOLÓGICA

Design do projeto

Este projeto de investigação envolveu a Câmara Municipal de Setúbal e o Instituto Politécnico de Setúbal, num esforço conjunto para elaborar um diagnóstico e propor soluções que visem a dinamização deste espaço comercial. Em termos metodológicos este projeto possui uma natureza exploratória. A metodologia utilizada pretendeu explorar a gestão de projetos colaborativos com a comunidade e incluiu o design de metodologias que permitissem o envolvimento dos stakeholders pelo seu potencial para o desenvolvimento de propostas de modo mais democrático e ajustado, facilitando a sua implementação. As técnicas de recolha de informação que se utilizaram foram a análise documental, as entrevistas semidiretivas, os inquéritos e os focus group, além das visitas, observação direta e análise documental.

Análise documental e revisão de literatura

Foi analisada documentação disponibilizada pela Câmara Municipal de Setúbal tendo como objetivo caracterizar o MLS: História do Mercado; Regulamento dos Mercados Municipais de Setúbal; Organograma; Estrutura do Mercado por pisos; Classificação de comerciantes por secção e categoria, entre outros. De igual forma, foram consultados estudos nacionais e internacionais existentes sobre os temas abordados neste estudo, cujas referências se encontram devidamente identificadas. Esta pesquisa permitiu um conhecimento mais aprofundado do tema e um acesso às práticas, projetos e debates a nível nacional e internacional.

Entrevistas semidiretivas

As entrevistas semidiretivas baseiam-se num guião de perguntas previamente estabelecidas, mas cuja aplicação permite adaptações e ajustamentos no decurso da interação com os entrevistados. Este tipo de entrevista permite a recolha de dados mais pormenorizados e a combinação de questões abertas e fechadas. Foram realizadas 6 entrevistas semidiretivas com o objetivo de recolher contributos e reflexões sobre o papel dos Mercados, o seu modelo de organização e funcionamento e as possíveis áreas de melhoria. A estruturação do guião das entrevistas foi suportada na revisão de literatura efetuada e nas diferentes reuniões informais com grupo privilegiados. Nestas entrevistas, procurou perceber-se de que forma diferentes agentes da cidade e de outros Mercados a nível nacional e interna-

cional abordam o tema dos Mercados e da sua gestão de marketing. Mantendo a confidencialidade dos entrevistados e das abordagens realizadas, foram incluídos os aspetos que pareceram mais marcantes nas realidades locais, nacionais e internacionais observadas.

Focus group

Os focus group são uma metodologia qualitativa de recolha de informação e de procura de respostas a questões e temas em investigação, sendo operacionalizada através de reuniões/entrevistas de grupo com intervenientes selecionados, que partilham conhecimento sobre o mesmo tema em análise. Este instrumento tem sido cada vez mais utilizado como uma técnica mais informal para a recolha de perspetivas sobre determinados assuntos em investigação, onde através do debate se estimula igualmente o surgimento de novas ideias e soluções (Breen, 2006; Palermo & Hernandez, 2020; Voinov et al., 2016). A metodologia de recolha de dados através de focus group sugere que não se generalize as conclusões obtidas nas diferentes sessões. Efetivamente, a dinamizações destas sessões de discussão e a forma como se colocam as questões permite gerar dinâmicas de grupo bastante heterogéneas e em diferentes direções, o que enriquece o nível e diversidade da informação recolhida. Os focus group com comerciantes de referência, especialistas, clientes individuais e clientes coletivos (agentes turísticos), decorreram durante o mês de setembro de 2020, de forma presencial no MLS, tendo a atividade com os especialistas e entidades gestoras de Mercados decorrido através de ligação online. A realização de múltiplos focus group permitiu uma diversidade de abordagens e debates que conduziram à recolha de informação relacionada com as opiniões de diferentes intervenientes, com visões e papéis diferenciados face ao objeto em estudo. À exceção do grupo dos clientes, que foi fortemente condicionado com a existente situação pandémica, todos os outros focus group tiveram uma adesão considerável: comerciantes de referência (7), especialistas (7), clientes individuais (3), clientes coletivos/agentes turísticos (9).

Inquéritos

Foram realizados e aplicados quatro inquéritos: aos intervenientes no focus group, aos consumidores, aos comerciantes-revendedores e aos comerciantes-produtores. O inquérito aos intervenientes nos quatro focus group teve como objetivo principal contribuir para a definição do perfil ideal de competências dos comerciantes do MLS (PCIC) e, através dele, identificar o grau de similaridade do PCIC com os perfis dos especialistas (PCICesp), dos comerciantes de referência (PCICcref) e dos clientes (PCICcon), estes últimos subdivididos em clientes individuais (PCICcci) e clientes coletivos (PCICco). Dada a fraca participação

obtida no grupo dos clientes individuais (ver "focus grups" nesta nota metodológica) optou-se pela aplicação de mais 10 inquéritos, obtendo-se para este grupo um total de 13 respostas (N = 36). O inquérito aos consumidores (N = 500) foi aplicado pela empresa de estudos de mercado "Boutique Research", de 5 a 18 de janeiro de 2021, através da técnica CATI – Estudo Telefónico, a um universo de 94.229 indivíduos (estimativa do INE referente à população residente no concelho de Setúbal com 18 anos ou mais), de ambos os géneros, residentes no concelho de Setúbal, que fazem parte ou a totalidade das compras dos produtos frescos para casa ou para empresa. O inquérito aos comerciantes-revendedores (N = 107) foi aplicado pela Câmara Municipal de Setúbal através da entrevista telefónica, entre os dias 8 e 22 de abril de 2021, a um universo de 143 concessionários, sendo a taxa de resposta de 74,83%. O inquérito aos comerciantes-produtores (N = 62) foi aplicado pela Câmara Municipal de Setúbal através de entrevista telefónica, entre os dias 8 e 22 de abril de 2021, a um universo de 93 indivíduos, sendo a taxa de resposta de 66,67%.

Análise SWOT

O planeamento estratégico envolve diversas etapas, sendo que uma delas é a análise do ambiente organizacional interno e externo (Wright et al., 1992; Freire, 2008), sendo a análise SWOT uma ferramenta regularmente utilizada (Glaister & Falshaw, 1999). Esta ferramenta inclui quatro dimensões associadas ao ambiente organizacional de uma entidade, ou seja, a identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Weihrich, 1982; Wright et al., 1992; Freire, 2008). Agregando toda a informação recolhida, designadamente através de inquérito, entrevistas, reuniões, observação e pesquisa bibliográfica foi possível identificar os principais pontos fortes e pontos fracos do MLS e as oportunidades e ameaças que se perspetivam.

Definição do perfil de competências dos comerciantes

Para definir o perfil de competências dos comerciantes do MLS, construiu-se um mapa de competências orientado para o desenvolvimento das competências dos comerciantes dos Mercados Municipais, tendo por base a adaptação do Referencial de Competências da ANQEP (s.d.), o Regulamento dos Mercados Municipais de Setúbal (CMS, 2013) e os estudos de Ruivo & Carvalho (2017) e de Barreta (2012). Para selecionar o conjunto de competências que melhor definem o trabalho a desenvolver pelos comerciantes (PCIC) foram analisados os dados dos inquéritos aos intervenientes no focus group. Foi calculada a média ponderada (MP) de cada uma das 21 competências identificadas, o que resultou no estabelecimento da sua ordem de importância (OI). Neste processo, optou-se por considerar apenas as

que, em termos médios, se situaram acima de 4,0 na escala de Likert utilizada, ou seja, as que foram consideradas pelo conjunto dos intervenientes como sendo "bastante ou muito importantes" para o exercício da função de comerciante. Ao nível do perfil dos comerciantes do MLS, cada competência foi avaliada quanto ao grau de importância PCIC, numa escala de Likert de 1 a 5 (1 – nada importante; 5 – muito importante), sendo os resultados por competência submetidos ao cálculo da média ponderada: MP = Σ (fi.Vi)[1]. Seguidamente foi calculada a Ordem de Importância (OI) de cada uma das competências (dividindo a MP pelo número de respondentes especialistas e gestores de Mercados – NE; e pelo número de respondentes comerciantes de referência – NCR; pelo número de respondentes clientes individuais – NCI; pelo número de respondentes clientes coletivos/agentes turísticos – NCC; e pelo número de respondentes – N)[2]. Posteriormente, ordenam-se as competências de uma forma descendente da mais importante (com maior OI) até à menos importante (com menor OI), obtendo-se o PCIC. Para aferir a similaridade da avaliação feita pelos diferentes grupos de intervenientes face ao PCIC, recorreu-se ao conceito de Índice de Dificuldade no Desenvolvimento de Competências de Lombardo e Eichinger (2003)[3]. O Perfil de Competências Ideal do Comerciante (PCIC) obteve-se através da aplicação da seguinte fórmula: PCIC = Σ (vaPC.viC.OIC)[4]. Este resultado vai corresponder à Força da Competência (FC). Para obter o valor de interseção entre as OI de cada um de dois perfis em função dos grupos de intervenientes, calculou-se as suas similaridades (compara dois perfis) de forma a obter a percentagem de similaridade entre os perfis.

Análise da proficiência dos comerciantes

Após construído o perfil de competências dos comerciantes do MLS elaborou-se a correspondente matriz de níveis de proficiência. A análise dos níveis de proficiência dos comerciantes teve por base os três inquéritos aplicados: aos clientes, aos comerciantes-revendedores e aos comerciantes-produtores (ver inquéritos nesta nota metodológica). A avaliação da proficiência das competências dos comerciantes foi realizada através de uma escala de Likert de 5 níveis (1 – Nenhum conhecimento; 2 – Pouco conhecimento; 3 – Razoável conhecimento; 4 – Bastante conhecimento; 5 – Muito conhecimento) que definem o seu nível de domínio e de desempenho. Foi calculada a Ordem de Proficiência (OP) de cada uma das competências, tendo-se ordenado as competências de uma forma descendente da mais proficiente (com maior OP) até à menos proficiente (com menor OP). A matriz de competências tem como objetivo estabelecer a comparabilidade entre os níveis de proficiência detidos pelos comerciantes nas diferentes competências identificadas e o nível de proficiência ideal – nível de proficiência esperado. Neste estudo, o nível de proficiência esperado corresponde às respostas que se situam entre os níveis superiores da escala (níveis 4 e 5).

[1] - (fi) – Frequência observada de cada resposta para cada competência.

(Vi) – Valor atribuído à competência por cada respondente.

[2] - Ordem de Importância – especialistas: (OI)=MP/NE;

Ordem de Importância – comerciantes de referência: (OI)=MP/NCR;

Ordem de Importância – clientes individuais: (OI)=MP/NCI;

Ordem de Importância – clientes coletivos: (OI)=MP/NCC;

[3] - Índice de Dificuldade no Desenvolvimento de Competências é dado por:

a. (NSC) Natureza subjacente da competência: que diz respeito à complexidade em se tornar proficiente na competência.

b. (IRC) Importância real da competência: de acordo com a pesquisa que surge da avaliação dos especialistas.

c. (IPC) Importância percebida da competência: como é percebida a importância da competência para um bom desempenho e para o êxito.

[4] - vaPC – Valor autoavaliado da proficiência em cada competência.

viC – Valor da importância dessa competência.

OIC – Ordem de importância dessa competência no PCIC.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Agranoff, R., & McGuire. M. (2003). *Collaborative Public Management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Alves, L., & Filho, V. (2011). Os mercados públicos e a cidade: as transformações do mercado municipal de Uberlândia. *Scripta Nova*, 12(39), 209-225.

ANQEP (n.d.). Referencial de competências – técnico de comércio. Lisboa: ANQEP/CNQ.

Bache, I., & Flinders, M. (eds) (2004). *Multi-level Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Balsas, C. J. L. (2000). City center revitalization in Portugal: Lessons from two medium size cities. *Cities, 17*(1), 19-31.

Barreta, J. (2012). O comércio de proximidade – fazer acontecer a regeneração urbana. Lisboa: CIP.

Birh, D., Memery, J., & De Silva Kanakaratne, M. (2018). The mindful consumer: Balancing egoistic and altruistic motivations to purchase local food. *Journal of Retailing and Consumer Services, 40* (October 2017), 221-228. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.013

Blut, M., Teller, C., & Floh, A. (2018). Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing, 94*(2), 113-135. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.03.001

Breen, R. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of Geography in Higher Education, 30*(3), 463-475. https://doi.org/10.1080/03098260600927575

Brito, G.C. (2011). *Recrutamento, seleção e competências-chave do formador: estudo de caso.* Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Setúbal: ESCE/IPS.

Brito, G.C., & Cordeiro, J.P (2020). Competências-Chave do formador: estudo de caso no CENFIM-NSI. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(3), 74-104.

Brune, S., Knollenberg, W., Stevenson, K. T., Barbieri, C., & Schroeder-Moreno, M. (2020). The Influence of Agritourism Experiences on Consumer Behavior toward Local Food. *Journal of Travel Research*. https://doi.org/10.1177/0047287520938869

Câmara Municipal de Lisboa (CML) (2016). *Plano Municipal dos Mercados de Lisboa 2016-*

2020. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.

Câmara Municipal de Setúbal (CMS) (2013). *Regulamento dos Mercados Municipais de Setúbal*. Setúbal: Setúbal Município Participado.

Central Markets (2014). Central Market Final report. City od Venice. Disponível em http://www.centralmarkets.eu/images/Final_Report_low2.pdf

Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing, 77*(4), 511-535. https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2

Comissão Europeia (2020). *European Green Deal*. Disponível em https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Costa, N., Mackay, M., Navarro, G., Partridge, A., Services, E., Portinaro, A., & Scheffler, N. (2015). *Urban markets: heart, soul and motor of cities.* http://urbact.eu/sites/default/files/urbact_markets_handbook_250315.pdf

Crawford, B., Byun, R., Mitchell, E., Thompson, S., Jalaludin, B., & Torvaldsen, S. (2018). Seeking fresh food and supporting local producers: perceptions and motivations of farmers' market customers. *Australian Planner, 55*(1), 28-35. https://10.1080/07293682.2018.1499668

Crespi-Vallbona, M., & Dimitrovski, D. (2016). Food markets visitors: a typology proposal. *British Food Journal*, 118(4), 840-857. https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2015-0420

Crespi-Vallbona, M., & Dimitrovski, D. (2017). Food markets from a local dimension – La Boqueria (Barcelona, Spain). *Cities, 70*(May), 32-39. https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.06.011

Crespi-Vallbona, M., Domínguez Pérez, M., & Miró, O. M. (2019). Urban food markets and their sustainability: the compatibility of traditional and tourist uses. *Current Issues in Tourism, 22*(14), 1723–1743. https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1401983

Darolt, M.R., Lamine, C., Brandenburg, A., Alencar, M.C.F., & Abreu, L.S. (2016). Alternative food networks and new producer-consumer relations in France and in Brazil. *Ambiente & Sociedade*, 19(2), 1-14. https://doi.org/10.1590/1809-4422ASOC121132V1922016

Delage, M., Baudet-Michel, S., Fol, S., Buhnik, S., Commenges, H., & Vallée, J. (2020). Retail decline in France's small and medium-sized cities over four decades. Evidence from a multi-level analysis. *Cities, 104*, 102790.

Dias, E, Letras, P. & Costa, E. (2001). Mercados Municipais. *Caderno 13 CGCC*, Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência.

Dutra, J. S. (2016). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas, (2ª ed). São Paulo: Atlas.

Ellison, B., Bernard, J. C., Paukett, M., & Toensmeyer, U. C. (2016). The influence of retail outlet and FSMA information on consumer perceptions of and willingness to pay for organic grape tomatoes. *Journal of Economic Psychology, 55,* 109-119. https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.05.002

Fenger, M., & V. Bekkers (2007). The governance concept in public administration. In V. Bekkers, G. Dijkstra, A. Edwards, and M. Fenger, *Governance and the Democratic Deficit: Assessing the democratic legitimacy of governance practices,* 13-33. Aldershot: Ashgate.

Freire, A. (2008). Estratégia – Sucesso em Portugal. Editora Verbo, Edição 12-2008.

Freitas, P.F. & Odelius, C. (2019). Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal, 18*(2), 8-27. http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6045

GEDES-FLUP (2020). Comércio tradicional em contexto urbano – dinâmicas de modernização e políticas públicas. Relatório Final 2. Porto: GEDES-UP

Gillani, A., Kutaula, S., Leonidou, L. C., & Christodoulides, P. (2019). The Impact of Proximity on Consumer Fair Trade Engagement and Purchasing Behavior: The Moderating Role of Empathic Concern and Hypocrisy. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04278-6

Glaister, K., & Falshaw, J. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning, 32*, 107-116. DOI: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9

Goodman, D. (2004). Rural Europe Redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change. *Sociologia Ruralis, 44*(1), 3-16. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2004.00258.x

Haller, K., Lee, J., & Cheung, J. (2020). *Meet the 2020 consumers driving change*. In Ibm. Disponível em https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020

Hofstede-insights. (2021). *Dimensions of national culture*. Disponível em https://hi.hofstede-insights.com/national-culture

Jardim, P.K.S., & Pavan, L.D. (2014). O Mercado sustentável e a valorização do ecoproduto: algumas perspectivas. *Revista Eletrônica Diálogos Académicos, 7*(2), 123-137.

Jurowski, C., & Gursoy, D. (2004). Distance effects on residents' attitudes toward tourism. *Annals of Tourism Research, 31*(2), 296-312. https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.005

Khan, I., Hollebeek, L. D., Fatma, M., Ul, J., & Riivits-arkonsuo, I. (2020). Customer experience and commitment in retailing: Does customer age matter? *Journal of Retailing and Consumer Services, 57*(July), 102219. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102219

Kickert, W.J.M., E.H. Klijn, & J.F.M. Koppenjan (eds) (1997). *Managing Complex Net-works: Strategies for the public sector.* London: Sage.

Klijn, E., & Koppenjan, J. (2015). *Governance and Networks in the Public Sector*. 1st edition, Routledge.

Klijn, E., & Koppenjan, J. (2016). *Governance in public sector*, Routeledge, New York.

Le Boterf, G. (2015). Construire les competences individuelles et collectives. 7ª edição. Paris: Eyrolles.

Lei nº 75/2013, Diário da República n.º 176/2013, Série I de 12 de setembro. Assembleia da República.

Lim, H., Park, J., Lim, H., & Park, J. (2013). The Effects of National Culture and Cosmopolitanism on Consumers' Adoption of Innovation: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Consumer Marketing 25*, 16-28. https://doi.org/10.1080/08961530.2013.751793

Machado, P. & Dores, V. (2018). O comércio a retalho em Portugal: uma perspetiva do comércio local e de proximidade. *Temas Económicos*, 60, 1-60.

Marks, G., & Hooge, L. (2004). Contrasting visions of multi-level governance. In I. Bache and M. Flinders (eds), *Multi-level Governance,* 15-30. Oxford: Oxford University Press.

Mullis, K., & Kim, M. (2014). *Factors determining inshopping in rural US communities Consumers' and retailers' perceptions*. April 2011. https://doi.org/10.1108/09590551111130757

NielsenIQ. (2021). Evolução dos Canais de Retalho.

Orfanakos, P. (2018). Redevelopment and Reuse of the Urban Market "Modiano" in Thessaloniki, Greece. University of Thessaly.

Palermo, V. & Hernandez, Y. (2020). Group discussions on how to implement a participatory process in climate adaptation planning: a case study in Malaysia. *Ecological Economics, 177*, ISSN 0921-8009. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106791.

Pandey, S., Khare, A., & Bhardwaj, P. (2015). Antecedents to local store loyalty: influence of culture, cosmopolitanism and price. *International Journal of Retail & Distribution Management 43*(1), 5–25. https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2013-0156

Penney, U., & Prior, C. (2014). Exploring the urban consumer's perception of local food. International *Journal of Retail and Distribution Management, 42*(7), 580-594. https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2012-0077

Pereira, C. (2018). A nova condição urbana: espaços comerciais e de consumo na reestruturação da cidade Juazeiro do Norte e Ribeirão Preto. Tese de Doutoramento. São Paulo: UNESP.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Ravenna, P., Comiati, S., Porcu, A., & Popolizio, M. (2014). Central markets. *Revitalising and promoting traditional markets in central Europe*. Brussels: Central Europe Programme

Reutterer, T., & Teller, C. (2009). Store format choice and shopping trip types. *International Journal of Retail and Distribution Management, 37*(8), 695-710. https://doi.org/10.1108/09590550910966196

Ripol, J. C. (1999). El papel de los mercados municipales en la vertebración de las tramas urbanas. *Distribución y Consumo, 9*(44), 23-29.

Rivas-Cedeño, L.L., Almeida-Palacios, D.A., & Ponce-Villamil, J.P. (2019). Fortalecimiento de la gestión del desarrollo humano en el sector económico en los comerciantes activos en el mercado municipal del Cantón Manta. *Dominio de las Ciencias, 5*(2), 207-227.

Rodrigues, J. (2011). Avenida Luísa Todi, do rio à cidade: um exercício curatorial. Dissertação de Mestrado em Museologia e Museografia, Faculdade de Belas-Artes, Universidade de Lisboa.

ROQET (2012). *Metodologia QUTE Manual de Autoavaliação e Boas Práticas*. Projeto inserido no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida: EU.

Ruivo, P., & Carvalho, J. (2017). *Gestão de mercados de proximidade* – o desafio de preparar o futuro. Revista da UIIPS, 5(2), 71-77.

Sadler, R. C., Arku, G., & Gilliland, J. A. (2015). Local food networks as catalysts for food policy change to improve health and build the economy. *Local Environment, 20*(9), 1103-1121. https://doi.org/10.1080/13549839.2014.894965

Sanchez-Hernandez, I., Carvalho, L., Rego, C., Lucas, R., & Backx, A. (2021). The fourth sector: the future of business (for a better future). In I. Sanchez-Hernandez, L. Carvalho, C. Rego, R. Lucas, A. Backx (eds), *Entrepreneurship Experiences for Social Innovation in the Fourth Sector.* Looking for a better future: Forthcoming.

Sarwoko, E. (2016). Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs. Journal of Economics, Business & Accountancy, 19(2), 219-226.

Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management, 50*(September 2019), 325-336. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001

Silva, V. M., Ribeiro, J. L. D., Alvarez, G. R., & Caregnato, S. E. (2019). Competence-based management research in the web of science and scopus databases: scientific production, collaboration, and impact. *Publications, 7*(4), 1-21. https://doi.org/10.3390/publications7040060

Skallerud, K., & Wien, A. H. (2019). Preference for local food as a matter of helping behaviour: Insights from Norway. *Journal of Rural Studies, 67*(January 2018), 79-88. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.02.020

Sørensen, E., & Torfing, J. (eds) (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. London: Palgrave Macmillan.

Spencer, L.M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. Nova Iorque: John Wiley.

The Consumer Inteligence lab. (2019). *Marcas cidadãs*.

Vadakkepatt, G. G., Winterich, K. P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J., & Reilman, J. (2020). Sustainable Retailing. *Journal of Retailing 97*(1). https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.008

Voinov, A., Kolagani, N., McCall, M., Glynn, P., Kragt, M., Ostermann, F., Pierce, S., & Ramu, P. (2016). Modelling with stakeholders – Next generation. *Environmental Modelling & Software, 77,* 196-220. https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.11.016

Webb, D. J., Mohr, L. A., & Harris, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research, 61*(2), 91-98. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.05.007

Webster, Jr., F. E. (1975). Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consu-

mer. *Journal of Consumer Research, 2*(3), 188. https://doi.org/10.1086/20863

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix – A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54-66.

Woodruffe, C. (1992). What is Meant by a Competency. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and Achieving Competency*, 1-29. London: McGraw-Hill.
Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992). *Strategic Management-Text and Cases*. New Edition, Massachusetts: Allyn and Bacon.

Yildiz, H., Heitz-Spahn, S., & Belaud, L. (2018). Do ethnocentric consumers really buy local products? *Journal of Retailing and Consumer Services, 43*(February), 139-148. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.004

Zarifan, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas

Zhao, H. (2018). Executive labour market segmentation: how local market density affects incentives and performance. *Journal of Corporate Finance, 50*, 1-21.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

INQUÉRITO | HABITANTES DE SETÚBAL

Estamos a realizar um estudo sobre as compras para o lar junto das pessoas do concelho de Setúbal. Neste sentido, gostaríamos de contar com 10 minutos do seu tempo. As suas respostas a este questionário são muito importantes para nós e são estritamente confidenciais. Tudo o que disser será analisado em conjunto com as respostas de outras pessoas. Aceita participar?

Inquérito por questionário

R1. É...

1. Masculino
2. Feminino

R2. Qual é a sua idade?

Idade

1. Menos 18 anos -> TERMINAR
2. 18-34 anos
3. 35-54 anos
4. 55 anos ou mais

R3. Vive no concelho de Setúbal?

1. Sim
2. Não -> TERMINAR

R4. Vive em que freguesia?

1. Azeitão
2. Gâmbia-Pontes-Alto da Guerra
3. União das Freguesias de Setúbal
4. Sado
5. São Sebastião

Nenhuma destas -> TERMINAR

R5. Habitualmente faz compras de produtos frescos (alimentares perecíveis) para sua casa ou empresa?

1. SIM. Faço parte ou a totalidade das compras dos produtos frescos
2. NÃO. Nunca ou quase nunca faço compras de produtos alimentares para a minha casa ou empresa - TERMINAR

R6. Já alguma vez foi ao Mercado do Livramento?

1. Sim, já fui
2. Conheço ou já ouvi falar, mas nunca fui
3. Não conheço

QUESTIONAR SÓ A QUEM FOI AO MERCADO DO LIVRAMENTO

R7. Antes da pandemia, com que frequência realizava compras de bens alimentares no Mercado do Livramento em Setúbal? A AMARELO ESTÃO ASSINALADOS OS CLIENTES REGULARES, OS RESTANTES SÃO CLIENTES NÃO-REGULARES.

1. Raramente
2. 1-2 vezes por ano
3. 3-4 vezes por ano
4. 1 vez por mês
5. 2-3 vezes por mês
6. 1 vez por semana
7. 2-4 vezes por semana
8. Todos os dias ou quase todos os dias

QUESTIONAR QUEM NUNCA FOI AO MERCADO DO LIVRAMENTO

R8. Antes da pandemia, com que frequência realizava compras de bens alimentares em Mercados Municipais?

1. Nunca
2. Raramente
3. 1-2 vezes por ano
4. 3-4 vezes por ano
5. 1 vez por mês
6. 2-3 vezes por mês

7. 1 vez por semana
8. 2-4 vezes por semana
9. Todos os dias ou quase todos os dias

Agora vamos fazer algumas perguntas sobre compras de produtos alimentares. Peço que pense como fazia compras antes da pandemia.

QUESTIONAR TODOS.

P1. Antes da pandemia, quais os locais onde gastava mais dinheiro em produtos frescos (frutas, hortícolas, peixe, carne, etc.)? Sendo 1 - o local onde gasta mais dinheiro e 6 - o local onde gasta menos dinheiro.

- Hipermercados _____
- Supermercados _____
- Minimercados _____
- Mercados Municipais _____
- Talhos e Peixarias _____
- Frutaria _____

P2. Antes da pandemia, com que frequência compra produtos frescos em lojas online?

1. Nunca
2. Raramente
3. 1-2 vezes por ano
4. 3-4 vezes por ano
5. 1 vez por mês
6. 2-3 vezes por mês
7. 1 vez por semana
8. 2-4 vezes por semana
9. Todos os dias ou quase todos os dias

Agora vamos fazer algumas perguntas sobre o Mercado do livramento. Pense, por favor, nas suas compras antes da pandemia.

QUESTIONAR OS CLIENTES REGULARES

P3. Pensando antes da pandemia, em que dias da semana costumava fazer compras

no Mercado do Livramento? RESPOSTA MÚLTIPLA

1. De 2ª a 6ª-feira
2. Sábado
3. Domingo
4. Sem dia certo

P4. Antes da pandemia, em que horário ia habitualmente ao Mercado do Livramento? RESPOSTA MÚLTIPLA

1. Entre as 7h e as 9h
2. Entre as 9h e as 11h
3. Entre as 11h e as 13h
4. Depois das 13h
5. Sem horário certo

P5. Antes da pandemia, quanto tempo demorava habitualmente a chegar ao Mercado do Livramento? RESPOSTA ÚNICA

1. Menos de 5 minutos
2. 5 a 10 minutos
3. 11 a 20 minutos
4. Mais do que 20 minutos

P6. Antes da pandemia, como é que habitualmente se deslocava até ao Mercado do Livramento?

1. A pé
2. De transportes públicos
3. De motociclo ou bicicleta
4. De automóvel
5. De outra forma. Qual?

P7. Antes da pandemia, com que frequência comprava os seguintes produtos no Mercado do Livramento? Por favor, utilize a escala de 1 (Nada Frequente) a 5 (Muito frequente).

	1 - Nada frequente	2	3	4	5 - Muito Frequente
Peixe					

Marisco					
Frutas e legumes					
Carnes					
Charcutaria					
Pão e bolos					
Produtos Biológicos					
Queijos					

P8. Antes da pandemia, em média, quanto gastava em compras cada vez que ia ao Mercado do Livramento?

1. menos de 10 euros
2. entre 10 e 30 euros
3. entre 31 e 50 euros
4. entre 51 e 100 euros
5. mais de 100 euros
6. Não sei

P9. Em termos globais, até que ponto está satisfeito com o Mercado do Livramento?

1. Muito satisfeito
2. Satisfeito
3. Neutro
4. Insatisfeito
5. Muito insatisfeito

P10. Como classifica a sua satisfação relativamente ao Mercado do Livramento face aos seguintes aspetos. Por favor, utilize a escala de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito).

	1 - Muito Insatisfeito	2	3	4	5 - Muito Satisfeito	Não sei
Facilidade de acesso em viatura própria						
Facilidade de estaciona-mento						

Facilidade de acesso em transportes públicos						
Facilidade/rapidez de acesso a pé						
Variedade dos produtos						
Qualidade dos produtos						
Apresentação dos produtos						
Confiança nos produtos que estão à venda (frescura, higiene, etc.)						
Preço dos produtos						
Organização do Espaço						
Limpeza do Espaço						
Informação sobre os produtos à venda (origem, espécie, etc.)						
Os meios de pagamento (Multibanco, MB Way, etc.)						
Com a oferta de produtos biológicos						

Agora vamos fazer algumas perguntas sobre as suas compras de produtos alimentares. Pense, por favor, nas suas compras antes da pandemia.

QUESTIONAR OS CLIENTES NÃO REGULARES

P11. Pensando antes da pandemia, em que dias da semana costumava fazer compras de produtos alimentares frescos (por exemplo, frutas, legumes, peixe e carne)?

1. De 2ª a 6ª-feira
2. Sábado
3. Domingo
4. Sem dia certo

P12. Antes da pandemia, em que horário ia habitualmente às compras de produtos alimentares frescos?

1. Entre as 7h e as 9h
2. Entre as 9h e as 11h

3. Entre as 11h e as 13h
4. Depois das 13h
5. Sem horário certo

P13. Antes da pandemia, quanto tempo demora habitualmente a chegar ao local onde faz compras de produtos alimentares frescos?

1. Menos de 5 minutos
2. 5 a 10 minutos
3. 11 a 20 minutos
4. Mais do que 20 minutos

P14. Antes da pandemia, como é que habitualmente se deslocava ao local onde faz compras de produtos alimentares frescos?

1. A pé
2. De transportes públicos
3. De motociclo ou bicicleta
4. De automóvel
5. De outra forma. Qual?

P15. Antes da pandemia, onde comprava mais frequentemente os seguintes produtos?

	Hipermercados	Supermercados	Mercados (municipais)	Diretamente no Produtores	Lojas especializadas	Outros	Não compro
Peixe							
Marisco							
Frutas e legumes							
Carnes							
Charcutaria							
Pão e bolos							
Produtos Biológicos							
Queijos							

QUESTIONAR A QUEM CONHECE O MERCADO DO LIVRAMENTO, MAS NÃO FAZ COMPRAS REGULARES

P16. Antes da pandemia, porque não fazia compras habitualmente no Mercado do Livramento? Assinale as 3 principais razões.

1. Dificuldade de acesso de acesso em viatura própria
2. Dificuldade de estacionamento
3. Dificuldade de acesso em transportes públicos
4. Dificuldade de acesso a pé
5. Distância face aos meus percursos habituais
6. Horário de funcionamento pouco conveniente
7. Reduzida variedade dos produtos
8. Reduzida qualidade dos produtos
9. Deficiente apresentação dos produtos nas bancas
10. Desconfiança face aos produtos que estão venda (frescura, higiene, etc.)
11. Elevado preço dos produtos
12. Má organização do Espaço
13. Falta de Limpeza do Espaço
14. Outra

O que na sua opinião pode ser melhorado no Mercado do Livramento

QUESTIONAR TODOS OS QUE JÁ FORAM AO MERCADO DO LIVRAMENTO

P17. Do seu ponto de vista o que poderia ser feito para melhorar o funcionamento do Mercado do Livramento? Da lista que vou ler, diga-me o que poderia ser feito para melhorar.

1. Melhorar a variedade dos produtos
2. Melhorar a qualidade dos produtos
3. Baixar os preços dos produtos
4. Melhorar a organização do Espaço
5. Melhorar a limpeza e higiene
6. Melhorar o conforto do Espaço
7. Melhorar o horário de funcionamento
8. Melhorar a facilidade de estacionamento
9. Ter um serviço de entregas ao domicílio

10. Ter mais restaurantes e cafés
11. Oferecer entretenimento, por exemplo, programas temáticos, etc.
12. Ter cestos para compras
13. Nada, está bem assim
14. Outros. Qual?

QUESTIONAR TODOS OS QUE CONHECEM O MERCADO DO LIVRAMENTO

P18. Se o horário do Mercado do Livramento fosse mais alargado, pensa que passaria a fazer (mais) compras nesse local?

1. Sim, se estivesse aberto durante a tarde de 2ª a 6ª feira
2. Sim, se estivesse aberto ao sábado à tarde
3. Sim, se estivesse aberto ao domingo à tarde
4. Não

QUESTIONAR TODOS QUE CONHECEM O MERCADO DO LIVRAMENTO

P19. Do seu ponto de vista, o que se poderia fazer para dar a conhecer o Mercado do Livramento?

QUESTIONAR TODOS QUE FORAM AO MERCADO DO LIVRAMENTO

19ª. Da sua experiência enquanto cliente do Mercado do Livramento, indique o grau de conhecimentos/competências que os Comerciantes possuem:

Por favor, utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:
(1 – Nenhum Conhecimento), (2 – Pouco Conhecimento), (3 – Razoável Conhecimento), (4 – Muito Conhecimento), (5 – Bastante Conhecimento) e Não sabe/Não responde

Conhecimento do setor do comércio, especialmente do comércio local de proximidade
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes (organização do ponto de venda, exposição dos produtos, promoção e animação do ponto de venda)
Capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes
Capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos
Capacidade para efetuar a embalagem e acondicionamento dos produtos vendidos
Conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissio-

nal e as respeitantes aos produtos comercializados
Capacidade de relacionamento interpessoal com os vários interlocutores (comerciantes, clientes, produtores, gestores do Mercado)
Conhecimento dos produtos que comercializa (suas características e critérios de classificação)
Conhecimentos de como manusear, armazenar e conservar os produtos
Interpretação de listagens de produtos, os respetivos preçários e outra documentação relativa à atividade comercial
Conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes.

Agora vamos fazer apenas algumas perguntas os mercados em geral

QUESTIONAR TODOS

P20. Até que ponto concorda com cada uma das seguintes frases? Por favor, utilize uma escala de 5 pontos, em que 1 significa Discordo Totalmente e 5 significa Concordo Totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/ Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos à venda nos super e hipermercados					
Confio nos produtos vendidos nos Mercados Municipais					

É importante para mim que os produtos que consumo não prejudiquem o ambiente					
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de consumo					
Os meus hábitos de compra são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente					
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta					
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável					
Eu estou disponível para tomar decisões de consumo menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental					
Tenho a intenção de comprar cada vez mais produtos locais (produzidos na região)					

Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais têm mais qualidade que do os produtos comprados nos super e hipermercados					
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados					

QUESTIONAR SE VAI AO MERCADO DO LIVRAMENTO OU A MERCADOS MUNICIPAIS PELO MENOS UMA VEZ POR ANO.

P21. O que sente quando faz compras em Mercados Municipais?

1. Detesto
2. Não gosto
3. Indiferente
4. Gosto
5. Adoro

QUESTIONAR TODOS

Agora vamos fazer apenas algumas perguntas sobre si.

P22. Qual é a sua nacionalidade?

1. Portuguesa
2. Outra. Qual?

P23. Qual o número de residentes no seu lar, contando consigo?

1. 1 pessoa
2. 2 pessoas
3. 3 pessoas

4. 4 pessoas
5. 5 pessoas ou mais
6. Não responde

P24. Qual é o nível de instrução mais elevado que a pessoa que mais contribui para o rendimento do agregado familiar concluiu?

1. Universitária (completa ou não)
2. 12º Ano / Antigo 7º Ano (completo)
3. 9º Ano / Antigo 5º Ano (completo)
4. 6º Ano / Antigo 2º Ano (completo)
5. Instrução Primária (completa)
6. Sabe ler e escrever
7. Não responde

P25. Qual é a ocupação ou atividade profissional principal da pessoa que mais contribui para o agregado familiar? Caso seja reformado ou desempregado, mencione a última atividade profissional.

1. Dono de empresa (5- funcionários sob sua responsabilidade)
2. Dono de empresa (6+ funcionários sob sua responsabilidade)
3. Quadro Superior (5- funcionários sob sua responsabilidade), ex. Gestores, Gerentes, Engenheiros, etc.
4. Quadro Superior (6+ funcionários sob sua responsabilidade), ex. Gestores, Gerentes, Engenheiros, etc.
5. Profissão Liberal/Recibos Verdes (por conta própria)
6. Profissão Liberal/Recibos Verdes (por conta de outrem)
7. Quadro Médio (5- funcionários sob sua responsabilidade), ex. Chefes de Departamento, Chefes de Repartição, Chefes de Secção, Técnicos Superiores, etc.
8. Quadro Médio (6+ funcionários sob sua responsabilidade) ex. Chefes de Departamento, Chefes de Repartição, Chefes de Secção, Técnicos Superiores, etc.
9. Empregado Administrativo
10. Empregado de Comércio
11. Agricultor
12. Operário Especializado
13. Trabalhador não qualificado
14. Doméstica
15. Não responde

P26. Qual é a sua Profissão? _____

P27. Trabalha por...
1. Conta própria
2. Conta de outrem:
3. Contrato a termo/prazo
4. Contrato sem termo/efetivo
5. Não trabalha
6. Não responde

Obrigada pela sua participação.

APÊNDICE 2

INQUÉRITO AOS STAKEHOLDERS | DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DOS COMERCIANTES

Inquérito por questionário

Este inquérito insere-se no âmbito de um Projeto de Investigação realizado pelo CICE/IPS, em parceria com a Câmara Municipal de Setúbal, sobre o Mercado do Livramento. Tem como objetivo fazer o diagnóstico da situação do Mercado do Livramento ao nível das Competências dos Comerciantes.
O inquérito é anónimo e confidencial e destina-se apenas a efeitos de investigação. Por motivos estritamente estatísticos é, contudo, necessário recolher alguns elementos de caraterização sobre os participantes.

A) Caracterização Sociodemográfica

As questões que seguem pretendem fazer a caracterização sociodemográfica dos respondentes.

1. Sexo

1.1. Feminino	
1.2. Masculino	

2. Idade: _____

3. Habilitações literárias

3.1. Sem instrução	
3.2. Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
3.3. Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	

3.4. Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
3.5. Bacharelato ou Licenciatura	
3.6. Mestrado	
3.7. Doutoramento	

4. Profissão principal: _____

5. Há quantos anos exerce essa profissão:

5.1. Menos de 3 anos	
52. De 3 – 5 anos	
5.3. De 6 – 10 anos	
5.4. De 11 – 15 anos	
5.5. Mais de 16 anos	

6. Indique o grau de importância dos seguintes conhecimentos/competências para o exercício da função de Comerciante no Mercado do Livramento:

Utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:
(1 – Nada Importante), (2– Pouco Importante), (3–Importante), (4–Bastante Importante), (5– Muito Importante).

Conhecimentos/Competências	1	2	3	4	5
6.1. Conhecimento do setor do comércio, especialmente do comércio local de proximidade					
6.2. Apresentação e valorização dos produtos aos clientes (organização do ponto de venda, exposição dos produtos, promoção e animação do ponto de venda)					
6.3. Capacidade de atender a aconselhar os clientes para a satisfação das suas necessidades					
6.4. Capacidade de efetuar a venda de produtos através da utilização dos meios informáticos e dos equipamentos específicos da área comercial e de leitura ótica					

6.5. Capacidade para efetuar operações de caixa, procedendo à sua abertura e fecho					
6.6. Capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos					
6.7. Capacidade para efetuar a embalagem e acondicionamento dos produtos vendidos					
6.8. Conhecimentos de inglês ou outra língua estrangeira adequada à atividade comercial					
6.9. Capacidade de comunicação e argumentação no atendimento de clientes					
6.10. Conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional e as respeitantes aos produtos comercializados					
6.11. Capacidade de relacionamento interpessoal com os vários interlocutores (comerciantes, clientes, produtores, gestores Mercado)					
6.12. Conhecimento dos produtos que comercializa (suas características e critérios de classificação)					
6.13. Conhecimentos de como manusear, armazenar e conservar os produtos					
6.14. Interpretação de listagens de produtos, os respetivos preçários e outra documentação relativa à atividade comercial					
6.15. Serviço pós-venda, sobretudo relativamente a troca de produtos e a reembolsos					
6.16. Controlo de stocks, inventariação e registo de produtos					
6.17. Gestão do tempo em função do fluxo de clientes					
6.18. Conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes.					

7. Além dos conhecimentos/competências atrás referidos, existe(m) mais algum(ns) que considera importante para o exercício da função de Comerciante no Mercado do Livramento?

7.1. Sim	
7.2. Não	

8. Se respondeu sim na pergunta anterior, indique-a(s), bem como o seu grau de importância.

Utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:
(1 – Nada Importante), (2 – Pouco Importante), (3 – Importante), (4 – Bastante Importante), (5 – Muito Importante).

Conhecimentos/Competências	1	2	3	4	5
8.1.					
8.2.					
8.3.					

Muito obrigado!

APÊNDICE 3

INQUÉRITO | COMPETÊNCIAS DOS COMERCIANTES-REVENDEDORES

Inquérito por questionário

Este inquérito insere-se no âmbito de um Projeto de Investigação realizado pelo CICE/IPS, em parceria com a Câmara Municipal de Setúbal, sobre o Mercado do Livramento intitulado "Mercados Municipais como Dinamizadores da Economia Local: (M2e-Local)". Tem como objetivo fazer o diagnóstico da situação do Mercado do Livramento no que se refere aos Comerciantes-Revendedores.

O inquérito é anónimo e confidencial e destina-se apenas a efeitos de investigação. Por motivos estritamente estatísticos é, contudo, necessário recolher alguns elementos sociodemográficos sobre os participantes.

Agradecemos a sua colaboração.

_____

P´la equipa do Projeto.

março de 2021

B) Caracterização Sociodemográfica

As questões que seguem pretendem fazer a caracterização sociodemográfica dos Comerciantes do Mercado do Livramento. Por favor, assinale a opção correta.

1. Sexo

Feminino	
Masculino	

2. Idade

Inferior a 25 anos	
25 – 29 anos	
30 – 39 anos	
40 – 49 anos	
Superior a 50 anos	

3. Habilitações literárias

Sem instrução	
Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	
Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
Bacharelato ou Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

4. Tipo de produtos que comercializa: (Pode assinalar mais do que uma resposta)

Peixe	
Hortofrutícolas	
Pão	
Queijo	
Mel	
Flores	
Talho	

Café	
Outro. Qual?_____	

5. Exerce a sua atividade profissional de comerciante a:

Tempo inteiro	
Tempo parcial	

6.Há quantos anos exerce a função de comerciante? _____

7.Há quantos anos vende os seus produtos no Mercado do Livramento: _____

8. Quantas pessoas trabalham habitualmente no seu negócio (incluindo os proprietários e familiares)? _____

9. Agregado familiar (n.º de pessoas que partilham a habitação, incluindo o respondente):

Uma (1) pessoa	
Duas (2) pessoas	
Três (3) pessoas	
Quatro (4) pessoas	
Cinco (5) ou mais pessoas	

10. Mais algum elemento do seu agregado familiar trabalha na consigo na comercialização:

Toda a família	
Pai e/ou mãe	
Filha(o)s	
Irmã(o)s	
Outro. Quem?	

11. Profissão do Pai (última profissão, caso tenha falecido ou já não a exerça): Comerciante (no Mercado do Livramento)

Comerciante (no Mercado do Livramento)	
Comerciante (mas não no Mercado do Livramento)	
Outra. Qual?	

12. Profissão da Mãe (última profissão, caso tenha falecido ou já não a exerça):

Comerciante (no Mercado do Livramento)	
Comerciante (mas não no Mercado do Livramento)	
Outra. Qual?	

13. Nível de escolaridade do Pai (atual ou último nível obtido, caso tenha falecido):

Sem instrução	
Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	
Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
Bacharelato ou Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

14. Nível de escolaridade da Mãe (atual ou último nível obtido, caso tenha falecido):

Sem instrução	
Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	
Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
Bacharelato ou Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

C) Diagnóstico do perfil de competências dos comerciantes

As questões que seguem pretendem fazer um levantamento sobre os conhecimentos detidos pelos Comerciantes do Mercado do Livramento.

15. Qual considera ser o seu nível de conhecimento sobre a atividade comercial?

Nenhum conhecimento	
Pouco conhecimento	
Razoável conhecimento	
Bastante conhecimento	
Muito conhecimento	

16. Indique o nível de conhecimentos que considera ter:

Por favor, utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:
(1 – Nenhum Conhecimento), (2 – Pouco Conhecimento), (3 – Razoável Conhecimento), (4 – Bastante Conhecimento), (5 – Muito Conhecimento).

Conhecimentos	1	2	3	4	5
Conhecimento do setor do comércio, especialmente do comércio local de proximidade					
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes (organização do ponto de venda, exposição dos produtos, promoção e animação do ponto de venda)					
Capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos					
Capacidade para efetuar a embalagem e acondicionamento dos produtos vendidos					
Capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes					
Conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional e as respeitantes aos produtos comercializados					

Capacidade de relacionamento interpessoal com os vários interlocutores (comerciantes, clientes, produtores, gestores do Mercado)					
Conhecimento dos produtos que comercializa (suas características e critérios de classificação)					
Conhecimentos de como manusear, armazenar e conservar os produtos					
Interpretação de listagens de produtos, os respetivos preçários e outra documentação relativa à atividade comercial					
Conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes					

17. Indique a sua opinião relativamente às suas opções de Comercialização:

Por favor, utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:
(1 – Discordo Totalmente), (2 – Discordo), (3 – Não Concordo Nem Discordo), (4 – Concordo), (5 – Concordo Totalmente).

Opções de Comercialização	1	2	3	4	5
É importante para mim que os produtos que comercializo não prejudiquem o ambiente					
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de comercialização					
Os meus hábitos de venda são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente					
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta					
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável					
Eu estou disponível para tomar decisões de comercialização menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental					
Tenho a intenção de vender cada vez mais produtos locais (produzidos na região)					

Acredito que os produtos que vendo nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados					
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos comprados nos super e hipermercados					
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados					

18. Já frequentou alguma ação de formação profissional tendo em vista o exercício da função na área Comercial:

Sim	
Não	

19. Se respondeu "sim" na pergunta anterior indique:

Qual o curso que frequentou?	Empresa que ministrou o curso	Ano de realização do curso	Classificação/ Aproveitamento
(...)			
(...)			
(...)			
(...)			
(...)			

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE 4

INQUÉRITO | COMPETÊNCIAS DOS COMERCIANTES-PRODUTORES

Inquérito por questionário

Este inquérito insere-se no âmbito de um Projeto de Investigação realizado pelo CICE/IPS, em parceria com a Câmara Municipal de Setúbal, sobre o Mercado do Livramento, intitulado "Mercados Municipais como Dinamizadores da Economia Local: (M2e-Local)". Tem como objetivo fazer o diagnóstico da situação do Mercado do Livramento no que se refere aos Comerciantes-Produtores.

O inquérito é anónimo e confidencial e destina-se apenas a efeitos de investigação. Por motivos estritamente estatísticos é, contudo, necessário recolher alguns elementos socio-demográficos sobre os participantes.

Agradecemos a sua colaboração.

_____

P´la equipa do Projeto.

março de 2021

D) Caracterização Sociodemográfica

As questões que seguem pretendem fazer a caracterização sociodemográfica dos Produtores do Mercado do Livramento. Por favor, assinale a opção correta.

20. Sexo

Feminino	
Masculino	

21. Idade

Inferior a 25 anos	
25 – 29 anos	
30 – 39 anos	
40 – 49 anos	
Superior a 50 anos	

22. Habilitações literárias

Sem instrução	
Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	
Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
Bacharelato ou Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

23. Em que canais de comercialização vende os seus produtos: (Pode assinalar mais do que uma resposta)

Venda direta na exploração ou entregas ao domicílio	
Vendas à restauração comercial (restaurantes ou estabelecimentos de hotelaria)	
Vendas em pequeno comércio local (lojas, mercearias, mercados locais, etc.)	
Venda à restauração coletiva (grandes superfícies, cantinas, refeitórios, etc.)	

Outro. Qual?_____	

24. Quanto ao tipo de canal de comercialização dos seus produtos, que níveis utiliza: (Pode assinalar mais do que uma resposta)

Vende diretamente ao consumidor final	
Um intermediário (retalhistas) na comercialização dos produtos agrícolas.	
Dois intermediários (distribuidoras e retalhistas) na comercialização dos produtos agrícolas.	
Três intermediários (agroindústrias e cooperativas agroindustriais, distribuidoras e retalhistas) na comercialização dos produtos agrícolas.	
Quatro ou mais intermediários (comércio de exportação, centrais de abastecimento)	

25. Exerce a sua atividade profissional de produtor a:

Tempo inteiro	
Tempo parcial	

26. Há quantos anos exerce a função de produtor? _____

27. Há quantos anos vende os seus produtos no Mercado do Livramento? _____

28. Agregado familiar (n.º de pessoas que partilham a habitação, incluindo o respondente):

Uma (1) pessoa	
Duas (2) pessoas	
Três (3) pessoas	
Quatro (4) pessoas	
Cinco (5) ou mais pessoas	

29. Mais algum elemento do seu agregado familiar trabalha consigo na produção:

Toda a família	
Pai e/ou mãe	
Filha(o)s	
Irmã(o)s	
Outro. Quem?	

30. Profissão do Pai (última profissão, caso tenha falecido ou já não a exerça):

Produtor	
Outra. Qual? _____	

31. Profissão da Mãe (última profissão, caso tenha falecido ou já não a exerça):

Produtor	
Outra. Qual? _____	

32. Nível de escolaridade do Pai (atual ou último nível obtido, caso tenha falecido):

Sem instrução	
Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	
Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
Bacharelato ou Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

33. Nível de escolaridade da Mãe (atual ou último nível obtido, caso tenha falecido):

Sem instrução	
Até 4º ano ou equivalente (antiga 4ª classe)	
Até 9º ano ou equivalente (antigo 5º ano do liceu)	
Até 12º ano ou equivalente (antigo 7º ano do liceu)	
Bacharelato ou Licenciatura	

Mestrado	
Doutoramento	

E) Diagnóstico do perfil de competências dos produtores

As questões que seguem pretendem fazer um levantamento sobre os conhecimentos detidos pelos Produtores do Mercado do Livramento.

34. Qual considera ser o seu nível de conhecimento sobre a atividade comercial?

Nenhum conhecimento	
Pouco conhecimento	
Razoável conhecimento	
Bastante conhecimento	
Muito conhecimento	

35. Indique o nível de conhecimentos que considera ter:

Por favor, utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:

(1 – Nenhum Conhecimento), (2 – Pouco Conhecimento), (3 – Razoável Conhecimento), (4 – Bastante Conhecimento), (5 – Muito Conhecimento).

Conhecimentos	1	2	3	4	5
Conhecimento do setor do comércio, especialmente do comércio local de proximidade					
Apresentação e valorização dos produtos aos clientes (organização do ponto de venda, exposição dos produtos, promoção e animação do ponto de venda)					
Capacidade para controlar quantitativa e qualitativamente os produtos					
Capacidade para efetuar a embalagem e acondicionamento dos produtos vendidos					
Capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes					
Conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional e as respeitantes aos produtos comercializados					

Capacidade de relacionamento interpessoal com os vários interlocutores (comerciantes, clientes, produtores, gestores do Mercado)					
Conhecimento dos produtos que comercializa (suas características e critérios de classificação)					
Conhecimentos de como manusear, armazenar e conservar os produtos					
Interpretação de listagens de produtos, os respetivos preçários e outra documentação relativa à atividade comercial					
Conhecimentos de reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes					

36. Indique a sua opinião relativamente às suas opções de Produção:

Por favor, utilize a seguinte escala para expressar a sua opinião:
(1 – Discordo Totalmente), (2 – Discordo), (3 – Não Concordo Nem Discordo), (4 – Concordo), (5 – Concordo Totalmente).

Opções de Produção	1	2	3	4	5
É importante para mim que os produtos que comercializo não prejudiquem o ambiente					
Eu atendo ao potencial impacto ambiental quando tomo as minhas decisões de produção					
Os meus hábitos de venda são influenciados pelas minhas preocupações com o ambiente					
Eu estou preocupado com o esgotamento dos recursos no planeta					
Eu descrever-me-ia a mim próprio como ambientalmente responsável					
Eu estou disponível para tomar decisões de produção menos convenientes para mim, desde que sejam mais adequadas do ponto de vista ambiental					
Tenho a intenção de vender cada vez mais produtos locais (produzidos na região)					

Acredito que os produtos que vendo nos Mercados Municipais têm mais qualidade do que os produtos comprados nos super e hipermercados					
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais frescos do que os produtos comprados nos super e hipermercados					
Acredito que os produtos à venda nos Mercados Municipais são mais caros do que os produtos comprados nos super e hipermercados					

37. Já frequentou alguma ação de formação profissional tendo em vista o exercício da função na área da Produção e/ou Comercial:

Sim	
Não	

38. Se respondeu "sim" na pergunta anterior indique:

Qual o curso que frequentou?	Empresa que ministrou o curso	Ano de realização do curso	Classificação/ Aproveitamento
(...)			
(...)			
(...)			
(...)			
(...)			

Agradecemos a sua colaboração!

SETUBAL
MUNICÍPIO PARTICIPADO

IPS
Instituto
Politécnico de Setúbal

IPS
CiCE
REASEARCH CENTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION

SETÚBAL
MUNICÍPIO PARTICIPADO

IPS Instituto Politécnico de Setúbal